

التدريب والتنمية

العدد الرابع - أبريل ٢٠٠٨ - السعر ٩,٧٥ جنيهًا

مجلة علمية متخصصة - تصدر كل ثلاثة شهور

لكي يكون **التدريب**

أفضل

الدكتور الهواري

أبو الإدارة المصرية

معنى عولمة

إدارة الموارد البشرية

مختبر

التدريب و التنمية

تحسين

القدرة التنافسية

tdmagazine@pmecegypt.com



٢٠٠٩ء١٤
مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)
جمهورية مصر العربية



استراتيجيات

التحول ونقاط التميز



**TRANSITION STRATEGIES
& POINTS OF EXCELLENCE**

المؤتمر الثامن لتنمية الموارد البشرية

تحت رعاية

الدكتور المهندس / أحمد درويش

وزير الدولة للتنمية الإدارية

14 - 16 October 2008

سميراميس انتر كونتيننتال - القاهرة

جمعية التدريب والتنمية

جمعية أهلية غير حكومية مشهرة برقم ١٣٠٨ لعام ١٩٩٧

نشاطات الجمعية..

١. تدعيم إطار السلوك والقيم الأخلاقية للممارسين بمهنة التدريب .
٢. الارتقاء بمهنة التدريب باعتبارها رسالة استثمار بشري .
٣. تنظيم المؤتمرات التي تدعم كل المهتمين بالتدريب وتنمية الموارد البشرية .
٤. تنظيم البرامج التدريبية في مختلف مجالات النشاط الإداري .
٥. تقديم الاستشارات وإعداد البحوث في المجالات المختلفة وبالأخص في المجال الإداري .
٦. إصدار مجلة التدريب والتنمية بهدف نشر الجديد في مجال عمل الجمعية وهم ربع سنوية حيث يحمل كل عدد موضوع جديد في مجال التدريب .
٧. عقد المؤتمرات والندوات بهدف متابعة الجديد في مجال الإدارة بصفة عامة والتدريب وتنمية الموارد البشرية بصفة خاصة .

مميزات المشهورة الأدبية..

١. الحصول علم نسخة مجانية من مجلة التدريب والتنمية التي تصدر كل ثلاثة شهور .
٢. الحصول علم خصم ١٠٪ خصم علم إصدارات بيبيك .
٣. الحصول علم نسبة خصم أثناء معارض الكتب التي تشارك فيها بيبيك .
٤. المشاركة في فعاليات المؤتمر السنوي بنسبة خصم ١٥٪ .
٥. المشاركة في فعاليات الملتاحون الفكري كل شهرين مجاناً .
٦. المساهمة في تحرير المجلة عن طريق المقالات الإدارية التي تعرض علم لجنة للتقييم .

Please accept my individual/ Corporate subscription for membership in the SOCIETY for one year

بداية الاشتراك : / / ٢٠٠ حتى / / ٢٠٠

الاسم:

التوقيع:

الاسم:

الوظيفة: جهة العمل

الدولة: المدينة

ص ب: رمز بريدي

العنوان:

تليفون:

فاكس:

E-MAIL:

تاريخ الاشتراك: / / ٢٠٠

www.pmecegypt.com

إبريل - يونيو

التدريب والتنمية - العدد الرابع - ٢٠٠٨

التدريب والتنمية

رئيس مجلس الإدارة

دكتور / عبد الرحمن توفيق

tawfik@pmecegypt.com

رئيس التحرير

محمود بكر

فريق العمل

د. حاتم قابيل

دينا توفيق

تهان نجيبي

خالد عبد اللطيف

إيمان مصطفى

للاستعلام

مجلة التدريب والتنمية

جمهورية مصر العربية

23 ش. عامر - من شارع الدفسي

الجزيرة / من. ب.د. 338

الأوسمان - رمز بريدي 12612

تليفون وفاكس 33367960-37610317

37610398

مجلة علمية مهنية متخصصة

تصدر بترخيص من

فيوتشر للنساقطة والأعلام (أوف شور)

ترخيص رقم 16057 لندن

نوابم

مؤسسة الإلهام - إدارة العامة للإلهام

ldmagazine@pmecegypt.com

Printed by: Sahara printing company

حقوق النشر والطباعة : جميع المواد
التدريبية محفوظة لصيفة وهي ملك
خاص بها ولا يسمح بإعادة نشر أو طباعة
أو حقل أو نسخ أي من هذه المواد بدون إذن
مسبق من الدكتور / عبد الرحمن توفيق

لا تغير جميع الآراء ومواقف النظر الموجودة
بالجملة بالضرورة عن رأي الناشر بل تغير
عن آراء أصحابها

لماذا يكون التدريب أفضل

هل حدث لك أن حفر أحد الحواري التدريبية خلال حياتك
ولم تقع فيها كما كان يقول مدربيك، ولم تخرج بها كنت
تأمل أن تعرفه عن ذلك الموضوع ؟

١٠ دور البحوث والتطوير في تحسين القدرة التنافسية للمنظمات الصناعية

مع التطور والانفتاح العالمي وحركات التغيير المتعاطمة
التي تحتاج البنية الاقتصادية سواء على المستوى
العالمي أو الإقليمي وتحرير التبادل التجاري

١٣ الأدوار الأربعة للموارد البشرية في إضفاء المفعول

تقوم الموارد البشرية بدور تسمييل الشراكة مع الموظفين
بغرض تحقيق أفضل عائد ممكن على الشركة من
الاستثمارات في الموارد البشرية

٢٠ هنري فايول .. الأب المفقود للإدارة

هنري فايول أحد أشهر علماء الإدارة والأب الحقيقي للإدارة
والاسم الكلاسيكية منها. ولعل أفضل ما يميز هذا العالم
الإداري ويثبت براعته الإدارية أن تفسيراته ونظرياته حول الإدارة.

٢٤ كيف يتعامل المدرب مع أنماط مختلفة من المتدربين

ذلك كانت بعض أنماط المتدربين التي قد يفتاها المدرب
وكيفية معرفتها والتعامل معها، والتي تطلب في الأساس
الذكاء والبراعة .

٣٠ الحضارة الإغريقية

واستمرارا عرضنا سلسلة التطور الإداري عبر العصور نتناول
في هذا العدد الإدارة في الحضارة الإغريقية، فقد إحتل
اليونانيون والفينيقيون مركز الصدارة في العالم بعد أن
ولت الحضارات المصرية والصينية والبابلية

٣٢ الدكتور الهواري أبو الإدارة المصرية

في بداية السبعينات عندما كان إكمال الدراسات العليا
كلما يراود كل شاب جامعي تخرج من كلية التجارة.. كان
طلاب جامعة عين شمس يتحدثون عن الدكتور / سيد الهواري
في الحضور العلمي والشخصي المميز

٤٢ عولمة إدارة الموارد البشرية

يهدف هذا الكتاب إلى الجمع بين أحدث الرؤى الموجودة حول
مجال إدارة الموارد البشرية وإستراتيجياتها .

٤٨ الشيء الجديد The New New Thing

فإذا أردت أن تقوم برحلة عبر هذا الكتاب فإنتقل
بمطوريين موجوبين في مجال الكمبيوتر والبرمجيات.
وهذا الكتاب سوف يعرفك برجال لم يقوموا فقط بتطوير
الحاسبات الشخصية (إنما قبلوا عالم المال رأسا على عقب.





طوفان المواهب

رسالتى

مصطلح تنمية الموارد البشرية HRD سيختفى قريباً تماماً كما اختفى مصطلح (إدارة الأفراد) أو إدارة شؤون العاملين.

وان لم يختفى سياًخذ زاوية محدودة من إهتمام العاملين بالإدارة أو المهتمين بالاستثمار البشرى.

ويرجع هذا التوجه إلى ظهور كتابات عديدة ومؤتمرات متعددة تناقش (إدارة المواهب) كبديل (لإدارة الموارد) قلم تعد العبرة بتوفر أدوات (استثمار الموارد) بل أصبحت بإدارة المواهب و استثمارها وضمن هذا الإطار سستنوع فئات العاملين وتختلف وتقسم العمالة بالشركات إلى عمالة

(مطيعة , مجتهدة , مبادرة , موهوبة , ملهمة)

وستدخل الشركات فى صراع بين بعضها البعض على المواهب المتاحة ويصبح لدينا سمات جديدة عن (سوق المواهب) بدلا من سوق العمل . فهل تنبه الى ذلك الوزارات و الشركات و المصالح الحكومية والقطاع الخاص.. وهل ستتغير بعض المفاهيم التقليدية ، كإدارة الأفراد و إستثمارات الكفاءة وسياسات الترقى .. وهل ستلغى يوما فكرة المعاش ؟ .. فطالما أنت موهوب يمكنك العمل حتى آخر لحظة فى حياتك و إن كنت شابا فى مقتبل العمر ، وليس لديك من المواهب ما يكفى لدخول سوق المواهب فتأكد أنك لن تجد الفرصة سانحه . وتبدأ حياتك بالخروج على المعاش مبكرا. ترى أين نحن من كل هذا .. وهل ينعكس هذا المفهوم عل طريقتنا فى تنشئة الأبناء أو أسلوبنا فى تقييم الرؤوسين..؟ سؤال ما زال يحتاج إلى إجابة.

دكتور عبد الرحمن توفيق

tawfik@pmecegypt.com

تقارير

لكي يكون التدريب

أفضل

دراسات

دور البحوث والتطوير

في تحسين القدرة التنافسية
للمنظمات الصناعية

تحقيقات

الأدوار الأربعة

للموارد البشرية في إقتصاد المعرفة



هذا الموقع

ملف العدد

وهيد جدا
hr.com

أفضل

لكي يكون التدريب

إثنا عشرة نصيحة للتدريب الفعال

وبعد التساؤل قد تتقنع نفسك بأنك لست الشخص المهيأ لفهم هذا الموضوع . وحاول تناسي الأمر . وتمر فترة.. إنها الرغبة في المعرفة . وربما هي الحاجة لهذا الموضوع في مجال العمل أو ما شابه . فتعاود التفكير في أخذ دورة تدريبية أخرى في هذا المجال . ولكنك بالتأكيد ستغير المكان الذي أخذت فيه المحاضرات السابقة ، أو ستغير المدرب . فتذهب لمكان آخر أو لمدرب آخر أملا في الفهم هذه المرة . وربما متوقعا لعدم الفهم أساسا . ولكن بعكس كل ما توقعته . تفتأ بأنك تفهم ما يقوله المدرب .. تستوعب وتشارك.

وتعاود التساؤل ها الفرق بين هذه المرة وسابقتها ؟ فأنا كما أنا ، والمادة العلمية تشبه سابقتها .

أغلبنا قد وضع في هذا الموقف وتساءل مثل هذه الأسئلة . ولعل الفرق يكمن في طبيعة العملية التدريبية نفسها ومدى تطبيقها لما سنعرضه لك من إثني عشرة نصيحة إن سار عليها التدريب فسيحقق أهدافه المتوقعة لكل الأطراف.

هل حدث لك أن حضرت أحد الدورات التدريبية خلال حياتك ولم تفهم شيئا مما كان يقوله مدرك . ولم تخرج بما كنت تأمل أن تعرفه عن هذا الموضوع ؟ وبعد حضورك تبدأ في التساؤل بحيرة وإحباط.. لقد حضرت . وكونت خلفيه معرفية فيما سأخذ فيه هذه الدورة . وحاولت التركيز بكافه طاقتي فلماذا لم أستوعب جيدا ما قاله المدرب؟



النصيحة الأولى



أن الھدرب هو ھفتاح التدریب الناجح

وأیضا كلما إستطلع المدرب الربط بین التدریب والخبرات العلمیة للمتدریب. كلما كان هذا أفضل لتطبیق المادۃ التدریبیة فیما بعد علی وظیفۃ هذا المتدریب.

وما یدل علی أن الھدرب هو معیار النجاح.. ما حدث فی شركه جنرال موتورز فی احد حلقاتھا الإفتتاحیة التی تحت كجزء من عملیة تغیر ثقافتی واسع ، واشترك فیھا جمیع العاملین. وكان أبرز ما فی الحلقة هو المدرب حیث كان احد المدربین التنفیذیین للشركة، والذي توقع من كل من حضروا الحلقة أن یقوموا بنفس الدور تجاه الموظفین المسئولین منهم، حیث أن ھم القدرة علی تدریب الآخرين تعتبر من أهم مؤشرات تذكّر الإستفادة من التدریب.

یجب علی المدرب أن یعلم بأنه أصل نجاح العملیة التدریبیة ھو المسئول عن توصیل المعلومات للمتدربین وإذا فشل فی ذلك سوف فشل التدریب بكامله فقد ثبت من خلال الدراسات أن للمتدریب یتفاعل بصورة أفضل مع المدربین الذین یملكون الخبرة. كما أن الحاضرن یقدرین خبره المدرب وقدرته علی التعامل مع الموضوعات والمواقف موضوع التدریب. فكلما شعر المتدریب بخبرۃ المدرب وتمكنه من المادۃ العلمیة التی یتحدث فیھا، تزداد درجة فهمه ومعرفته واستیعابه للموضوع. والعكس صحیح فإذا لم یشعر بكفاءة الھدرب وخبرته، سیفقد ثقته فیھ.. ومن ثم قد یفقد قدرته علی الاستیعاب.

فیجب أن یبنى التدریب علی الجلسات السابقیة ویعقد المقارنات ویبذل الجھد. وما یؤكد ذلك ما تم تقدیمه فی أحد الجامعات حیث قدم احد برامج نمیة المهارات الإشرافیة، تغذیه عكسیة فعالة فی درس من دروس الاتصالات، ثم تم تدعیم وتوضیح هذا النموذج للتغذیه العكسیة فی حلقة تدریبیة عن «حل الصراعات». وحلقه «إدارة الأداء» وأیضا حلقة عن «التحفیز».

وبهذا یخلق التدریبون مدخلا متوازنا، موزعا علی جلسات البرنامج التدریبی وذلك لضمان نقل الفائدة من البرنامج إلى موقع العمل.

كذلك فلابد أن یبدأ الھدرب كل جلسة تدریبیة من حیث إنتهى فی المرة السابقیة لھا، ولابد أن تستكمل الجلسة المعلومات التی تم تعلمھا فی الجلسات السابقیة.

فكثیرا ما تتعامل المنظمات مع التدریب علی أنه قائمة موضوعات محددة یجب أن تسیر علیھا بشكل دینامیکي. غیر أبھیة فی ذلك بترتیب وتسلسل الموضوعات وترابطھا وما یحملہ ذلك من أهمية للمتدریب. فعندما لا یكون هناك علاقة بین الجلسات والمعلومات المقدمة فیھا، تخسر المنظمات فرصة عظیمة لتدعیم المهارات الاساسیة المشتركة، الاجازات، والقییم.

النصيحة الثانية



تقدیم الرسالة أثناء التدریب بصورة ثابتة وھتوازنة

وتصبح هذه الطریقة فعالة خاصة عندما یشاهد المتدریبون رؤساءھم یحاولون تعلم مهارات جدیدة. وھی عملیة هامۃ فی تقویة وتعزیز التدریب التالی لهذه الجلسة التدریبیة.

كما أن علی المدرب أن یطلب من مdır كل مشارك، ومdır هذا الھدرب أن یحضر الجلسة التدریبیة مع موظفیه. فعندما یشارك ٣ من مستويات إداریة مختلفة فی جلسة تدریبیة واحدة، یساعد ذلك علی تحفیز المشارکین علی تجربہ الأفكار التی طرحت فی الجلسة التدریبیة.

النصيحة الثالثة



حضور الھتدریبین ورؤساءھم الجلسات التدریبیة

النصيحة الرابعة



**تنفيذ البرامج التدريبية
على مساحات صغيرة
مجدولة على مساحات
زمنية محددة**

الجلسات التالية.

كما أن ذلك يساعد التدرين أيضا على مناقشة النجاحات والصعوبات عند تطبيق التدريب على الواقع العملي. كما أن للتدرين يمكنه مساعدة الحاضرين على ممارسة المحتوى التدريسي وذلك بإعطائهم مهام معينة يمكن مناقشتها في الجلسات التدريبية التالية.

كذلك فإن قابلية الأفراد للتعليم ومعرفة كل ما هو جديد تزداد في البرامج التدريبية التي توفر مجموعات صغيرة ومركزة من المحتويات، قائمة على أساس هدفين دقيقين الوصف. وبشارك المتدرين في هذه الجلسات. التي قد تصل إلى ساعتين كل أسبوع حتى يتم تعلم الموضوع. ويسمح هذا بممارسته وتطبيق المفاهيم في

النصيحة الخامسة



**التدريب على المهارات
التي تطبق فوراً على
العمل**

بالفوائد العائدة عليهم من التدريب. ففي التدريب القابل للتطبيق. كالتدريب على برامج الحاسب الآلي فإن المتدرين لا يضيع وقته إذا لم تكن لديه نسخة من البرنامج موضوع التدريب. وفي الحقيقة، فإن التدريب يكون أكثر فعالية إذا حصل المتدرين على المساعدة العلمية للبرنامج. وقام ببعض التطبيقات بنفسه قبل البدء في البرنامج التدريبي.

وبالإضافة إلى ما سبق، فإنه لا بد من توفير وتصميم مواقف عملية أثناء التدريب. فمصطلح كـ «إستخدامها أو إتقانها» يعد أحد أكثر المصطلحات شيوعاً في عالم التدريب. وهذه حقيقة لا غبار عليها. فحتى مع مهارات إستراتيجيه مثل الاستماع وتوفير التغذية العكسية وبناء الفريق. فإنه لا بد من هذه المواقف لتكون الممارسة سريعة وبصورة دورية ومستمرة وذلك لمساعدة المتدرين على الاحتفاظ

النصيحة السادسة



**البدء بافتتاحية إيجابية
تركز على الأهداف ذات
الطبيعة السلوكية**

فلا بد أن يعلم المتدرين ما هي توقعاتهم من الفصل التدريبي. ولهذا يجب أن تكون أهداف البرنامج واقعية غير مبالغ فيها. وفي نفس الوقت لا بد أن تركز الإفتتاحية على ما يمكن أن يتم إستفادته من البرنامج. كذلك الفوائد التي سوف يستفيد المتدرين منها وقيمة البرنامج والمعلومات التي يمكن أن تجنى من خلاله.

وتعتبر الطريقة التي يفتح بها المدرب فصله التدريبي عنصراً أساسياً في إنجاح العملية التدريبية إذ جدد عليها عمله إدارة التوقعات لدى المتدرين. ويقول «جيم كليمر» في هذا الصدد «إن معظم البحوث تظهر أن أغلب الناس يوجهون أنفسهم إلى طريقة جديدة في التفكير أكثر من توجيه أنفسهم لطريقة جديدة في التنفيذ».

النصيحة السابعة



**استخدام طريقته العمل
قبل انعقاد البرنامج في
البرنامج نفسه**

جميعاً في ركن واحد به سبورة مكتوب عليها عبارة: للجميع مطلق الحرية في مناقشة الاسئلة والإجابات، وبعد ٢٠ دقيقة يجب على المدرب التدخل وسؤال المجموعة عما يتناقشون، ثم تبدأ الجلسة من هذه النقطة»

وتعد هذه الطريقة جيدة للغاية في هذا المجال، فمجرب سؤال المتدربين «اقرأ» هذه المقالة أو «فكر في...» قبل الحضور إلى البرنامج التدريبي، ليس كافياً حيث وجدنا أنه إذا ما أعطى المشاركون موضوعاً للمناقشة نابعا من عده وجهات نظر، ثم سمحنا للحاضرين بمناقشة هذا الموضوع قبل بدء الجلسة كانت الفائدة من البرنامج أكبر وأعمق.

نقطته هامة أخرى في التدريب الفعال تكمن في فكرة إستعراضها «كريس ميتشل» الحاضر بوزارة الدفاع الأمريكية والمتخصص في التعلم القائم على الخبرة وأساليب تدريب المجموعات الصغيرة، عندما تحدث عن أهمية «دمج العمل السابق للتدريب في البرنامج التدريبي، حيث قال» أن أفضل تجربة لما قبل التدريب والتي استخدمناها هي إرسال قائمة بمجموعة من الاسئلة المركزة، والتعليمات الوحيدة التي صاحبت الاسئلة كانت: اجب عن الاسئلة بالكامل قدر الاستطاعة واحتفظ بالإجابات سرية، وعندما يصل المتدربون إلى قاعة التدريب، إجمعهم

النصيحة الثامنة



**ممارسه التعلم اليايبي
النشط مع احترام أساليب
التعلم المختلفة**

من تجاربهم وخبراتهم الشخصية عن مفهوم البرنامج التدريبي. كل ذلك يساعد المتدربين على إتصاص المحتوى و إستيعابه، حيث تضمن الأمثلة و التمارين التطبيقية ربط المشاركين بين أفكارهم وخبراتهم الشخصية والبرنامج التدريبي بما يضمن النقل والتطبيق للوظيفة ويمكن العمل.

ووجد أيضا أن الانشطة المتعددة والعلومات التطبيقية سوف تخدم قاعدة عريضة من المتدربين بأماطهم التدريبية المختلفة، إذا تم تطبيقها، حيث يتم استخدام أمثلة حقيقية من الحياة، ودراسات حالة، وتمرين بالإضافة إلى توفير للساندة البصرية للمتدرب كالأفلام والعروض التقديمية، وأيضاً سؤال المشاركين المساهمة بأمثلة

النصيحة التاسعة



**إشراك المتدرب في
مهام تحتاج استجابة**

لرئيسهم في العمل أن يساعدهم في تطبيق التدريب.

كذلك جعل تخطيط العمل أحد الانشطة المستمرة في البرنامج التدريبي والموزعة على كل الوقت، بدلا من ضغط جميع التمارين والانشطة في فترة قصيرة نهاية الجلسة التدريبية.

بالإضافة إلى ذلك فإن توفير طرق سهلة للمشاركين لكتابة ملاحظاتهم، وسؤالهم على فترات أن يكتبوا بعض الأفكار المرتبطة بالتنفيذ.

أيضا مشاركتهم الأفكار من خلال تقسيمهم إلى مجموعات صغيرة، ووضع علامة على الأفكار التي تنطبق بصورة مباشرة على ظروفهم، وطلب المشاركين بأن يحددوا كيف يمكن

النصيحة العاشرة



**توفير مراجع للمتدرب
يرجع إليها بعد التدريب**

ومتابعة للتدريب قمنا بإعداد مرجع دراسي عن خدمة العملاء. وقد احتوى على الاقتراحات لكل إدارة إنتهت من البرنامج التدريبي. وتضيف «سيكون هذا الكتاب جزءاً من برنامج إعداد الموظفين الجدد وأيضاً سوف يوزع على كل الموظفين بالشركة. مع عقد برنامج سنوي للإنعاش ذاكره العاملين بالشركة وضمان إستمرارية التعلم»

كما أن إضافة مدخلات للمشاركين في البرنامج من ضمن مجموعة المراجع يشجع المتدربين على قراءة هذه المواد والإستفادة منها.

وبما يدل على أهمية ذلك تقول كاتى نورتن الخبيرة الاستشارية وصاحبة مكتب للإستشارات الإدارية في نيو مكسيكو بالولايات المتحدة «كنت أنفذ برنامج تدريبي عن خدمة العملاء لمكتب طبي خاص وضخم. وكتقييم

النصيحة الحادية عشر



**وناقشه العواقب التي
قد تواجه المتدربين عند
تطبيقهم التدريب على
واقع العمل**

للمتدربين مناقشه إعتراضات المديرين أو الزملاء مع المتدربين.والذين يمكن تدريبهم على الإستجابة لثل هذه المواقف.

وبعنى آخر يستطيع المدرب أن يحصن المشاركين من الأفكار والكلمات والأفعال التي يمكن أن جُدد مقاومة.. ويمكن للمدرب أن يتبادل المقترحات مع المشاركين الذين إستطاعوا نقل ما تعلموه في التدريب إلى واقع العمل. وأيضاً الذين إبتدعوا مداخل ناجحة للحصول على تأييد الادارة العليا.

وهناك مشكلة تواجه بعض المتدربين هي أنهم لم يتم إعدادهم للحياة العملية التي سيقومون بتطبيق ما تعلموه في البرنامج التدريبي فيها.

فلا بد أن يعمل المدربون على إزالة عوائق الأداء في المواضيع التي يستطيعون التحكم فيها. مثل الجلسة التدريبية. ويمكنهم أيضاً إستخدام المعلومات التي يمكنهم الحصول عليها من خدود الاحتياجات في كشف وتحديد العوائق وإمداد المتدربين بالطرق والوسائل اللازمة للتغلب عليها. كما يمكن

النصيحة الثانية عشر



**اختيار شريك
للتدريب**

وبعد عرض الاثنى عشرة نصيحة السابفة فإن تطبيقها في الجلسات التدريبية سوف يساعد على إخراج برامج تدريبية جيدة وذات تأثير ملموس. حيث يتم إستيعاب المحتوى من الجلسات التدريبية بالإضافة إلى تطبيق هذه الأفكار بواسطة المتدربين مما يستخدم بالفعل لتحسين الأداء عند العمل.

وأخيراً فإن أفضل الجلسات أثرا هي تلك التي يتم فيها إختيار شريك للتدريب. يتم تحديد دوره بدقة ويجب أن يكون موافقا عليه من قبل المتدربين . وبعد التدريب يمكن الاتصال به من أجل مقارنة الملاحظات والمساعدة في التغلب على صعوبات التطبيق على واقع العمل وقد يتحول هذا الشريك في تلك الفترة إلى خير حقيقي.

دراسات

دور البحوث والتطوير في تحسين القدرة التنافسية للمنظمات الصناعية

رسالة ماجستير من أكاديمية السادات

مع التطور والإفنتاح العالمي وحركات التغيير المتعاظمة التي تحتاج البيئة الاقتصادية، سواء على المستوى العالمي أو الإقليمي، وتحرير التبادل التجاري، أصبح هناك قوة ضاغطة على جهات الإنتاج في الدول النامية ومنها مصر لتطوير أدائها، وهنا يبرز دور البحث والتطوير، إذ أنه من أهم دعائم القدرة التنافسية حالياً، وبالتالي يتحتم على جهات الإنتاج في مصر الإهتمام بأنشطة البحث والتطوير، حيث تعتبر البداية الحقيقية للتنمية ودعم القدرة التنافسية للصناعات المصرية، والتي أصبحت إحدى الضرورات خلال الفترة القادمة لكي تتمكن الصناعة المصرية من المنافسة سواء دولياً أو محلياً، والوجود في إطار العديد من المتغيرات الدولية. في هذا الإطار قدمت الباحثة ريهام صالح أبو أيبيز المعيدة بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية [قسم إدارة الإنتاج] دراستها الميدانية التي أعدتها من أجل الحصول على درجة العضوية في العلوم الإدارية، وتمثلت مشكلة الدراسة في ضعف الإنفاق في الدول العربية على الإنفاق والبحث العلمي رغم أهميته في ظل التطورات المطابقة مقابل الدول المتقدمة.

كبيرة تمثلت في عدم قدرتها على المنافسة في السوق المحلية والعالمية، حيث تراجع ترتيب مصر في التقرير العالمي على القدرة التنافسية من عام ٢٠٠٩ إلى ١٢٠١ حيث أصبح في الموقع ١٢٠١ بين دوله شملها التقرير. وتركز دراسة الباحثة على جانب

الرغم من هذه الميزانية الضخمة للبحوث في الدول المتقدمة فإن إنفاق الدول العربية مجتمعه لا يتعدى ٣٧٪ من إجمالي الإنفاق العالمي. وتؤكد الدراسة على أن مثل هذه الفجوة قد ساهمت في مرور الشركات المصرية في الوقت الحاضر بصعوبات

وقد رصدت الدراسة مدى إهتمام تلك الدول الصناعية المتقدمة بأنشطة البحث والتطوير. حيث بلغ إجمالي الإنفاق العالمي على البحوث والتطوير ٥٤٦,٧ بليون دولاراً وذلك في عام ٢٠٠٩، تنفق الدول النامية وحدها ما يزيد عن ٨٤,٣٨٪ من إجمالي هذا الرقم، وعلى

تقليل التكلفة أو الوقت للعمليات الانتاجية وأساليب التصنيع. فكلما كانت الصناعة أكثر ديناميكية كلما زادت أهمية البحوث والتطوير.

وبالرغم من ذلك، فإن البحوث والتطوير تتضمن العديد من المخاطر. فقد تكون العملية الابتكارية معقدة تكنولوجيا لدرجة إنه لا يمكن تطبيقها بفاعلية أو ربحاً لا يمكن استخدامها على الإطلاق. أو قد يواجه المنتج للبتر مخاطر أخرى. كان يواجه عند تقديمه للسوق طلب قليل. وبالتالي يتم إلغاؤه لعدم تقبل العملاء له. خلال فترة وجيزة من تقديمه. وقد تؤدي مخاطر أنشطة البحوث إلى الفشل في تحقيق عائد اقتصادي جيد.

كذلك فإن القيام بأنشطة البحوث والتطوير يعتمد على توافر الموارد البشرية ذات المهارة العالية، المكتسبة من نظم التعليم والخبرة والتدريب أثناء العمل. وتتمثل الموارد البشرية هنا في العلماء والمهندسين والفنيين ذوي التخصص والتدريب العالي. وتزايد الحاجة إلى للمهارات المتخصصة مع تعقد التكنولوجيا المستخدمة والتقدم الصناعي. الأمر الذي يستلزم إرساء نظم فعالة لتنمية المهارات.

كما تناولت الدراسة عرض الموارد المالية والبحوث والتطوير والتي تضمنت:

• مصادر التمويل التي تتمثل في: التمويل الحكومي، تمويل المنظمات للنتيجة، التمويل الخاص، التمويل الأجنبي.

• تحديد نفقات البحوث والتطوير التي تعد عملية صعبة إلى حد ما وذلك نتيجة لطبيعة نشاط البحوث والتطوير. ويتوقف تحديد القيمة الإجمالية لنفقات أنشطة البحوث والتطوير على كل من المرحلة التي تعمل فيها وحده البحوث والتطوير. والعوامل البيئية داخل وخارج المنظمة. والمشكلات الإنتاجية التي ستعامل

من تلك الجوانب. يتمثل في قصور وضعف دور البحوث والتطوير في قطاع الأسمدة الكيماوية يقطاع الأعمال العام بما يحد من قدرتها على المنافسة في السوق المحلية والعالمية

وترجع ضرورة تلك الدراسة إلى أهمية اعتبار البحوث والتطوير من أهم عوامل نمو الاقتصاد في مصر. وبالتالي فإنه يمثل أحد الدعائم الأساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية. ولذلك يتناول البحث تقييم أداء المنظمات محل البحث. وأيضاً التعرف على مدى وعى هذه المنظمات بأنشطة البحوث والتطوير. وتطلعات أفراد المنظمات لزيادة القدرة التنافسية من خلال تحسين أداء أنشطة البحوث والتطوير. وعلاقة إدارة البحوث والتطوير بالإدارات الأخرى. وعلى رأسها إدارة الإنتاج مما يجعل لهذه المنظمات دوراً مؤثراً في التنمية.

وتشرح الدراسة أهداف البحوث والتطوير. والتي يجب أن يتم وضعها بوضوح ومرونة في إطار خطة المنظمة الإستراتيجية. بالإضافة إلى مجالات تطبيق البحوث والتطوير التي تنقسم إلى:

- موضوعات أساسية
- موضوعات تكنولوجية مرتبطة بالأسواق والتكنولوجيا
- موضوعات تطوير أنشطة جديدة
- موضوعات تطوير أنشطة قائمة
- بحوث متعلقة بالخدمات الفنية

وفي المقابل فهناك العديد من المخاطر لأنشطة البحوث والتطوير. والتي قد تتمثل في إهمام المنظمات الكبرى بإدارة البحوث والتطوير لديها. حيث أن التركيز على تطوير المنتج أو الخدمة أو ابتكار منتج جديد يعطي لها ميزة تنافسية بالنسبة لوضعها في السوق وفتح مجالات جديدة للأسواق. أما البحوث والتطوير للعملية الإنتاجية فتعطي ميزة تنافسية من خلال

بين مؤسسات البحث العلمي. وبين الوحدات الانتاجية وتحقيق التنسيق الفعال بين المراكز البحثية وجهات الإنتاج المختلفة. وذلك لإنجاح الفرصة لتطوير منتجات جديدة وإبتكار استخدامات متجددة. بما يحقق توسيع وخلق الأسواق الجديدة.

كما أوصت بضرورة توفير قواعد للبيانات عن جهات الإنتاج والمشاكل الإنتاجية التي تواجههم حتى يسهل على الباحثين دراسة هذه المشاكل والمشاركة في دعم جهات الإنتاج والخدمات المختلفة. وقيام الأجهزة والمراكز البحثية بإصدار النشرات العلمية التي توضح آخر ما تم التوصل إليه في تلك المراكز يصفه مستمرة. ومن الضروري كذلك أن تركز المنظمات الصناعية المختلفة على الإهتمام بتوعية العاملين والإدارات بأهمية أنشطة البحوث والتطوير بما يساهم في حل للمشكلات التي تواجه الصناعة لرفع كفاءتها وتحسين الجودة والقدرة التنافسية.

وأخيرا. فعلى المنظمات أن تهتم بإعداد كوادر فنية عالية في مجال البحوث والتطوير عن طريق التدريب النظري والميداني مع ضرورة الربط بين البحوث الأساسية والتطبيقية للاستفادة منها في الصناعات المختلفة. كل ذلك إضافه إلى رفع وزيادة الحوافز التشجيعية التي تمنح للمبدعين والمبتكرين وتوفير كافة الإمكانيات المادية والمعنوية لهم حتى يتم إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف بالصورة المطلوبة.

المرتبطة بموضوع الدراسة. إعتقادا على التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها والتي تمثلت في وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية جدا بين أداء أنشطة البحوث والتطوير. ومهارات الموارد البشرية والقائمين بها. فكلما زادت مهارات الموارد البشرية، القائمين بأنشطة البحوث والتطوير. وزاد الإهتمام بتنميتها وتحسينها. كلما ارتفع أداء أنشطة البحوث والتطوير.

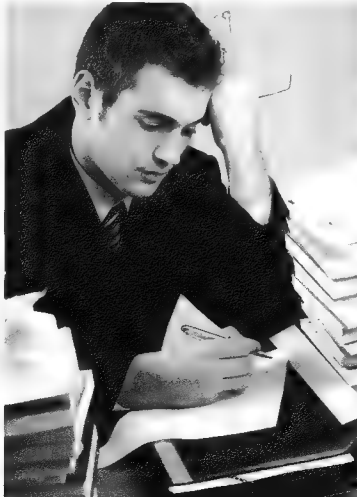
كما أنه كلما قلت مهارات الموارد البشرية القائمين بأنشطة البحوث والتطوير. وقل الإهتمام بتنميتها وتحسينها. كلما إنخفض أداء أنشطة البحوث والتطوير. فهناك علاقة ارتباط إيجابية بين أنشطة البحوث والتطوير وبين الموارد المالية الخاصة بها.

وما سبق. فقد أكدت الدراسة على ضرورة تعظيم دور البحث العلمي والتطور التكنولوجي عن طريق زيادة المنفق عليه. والإهتمام بمعاهد ومراكز البحوث. اضافة إلى أهمية الربط

معها أنشطه البحوث والتطوير
• موازنة البحوث والتطوير ومبازاتها وطرق إنتاجها
• التقييم المالي لأنشطة البحوث والذي يركز على عاملين هما مراقبة المشاريع تحت التنفيذ. والنتائج النهائية.
• المشكلات التي تواجه التقييم المالي لأنشطة البحوث والتطوير وبين الخطة العامة للمنشأة

أما مفهوم القدرة التنافسية فهو قدرة التميز على المنافسين الآخرين بإنتاج السلع والخدمات التي تزيد رضاء المستهلكين وتحقق ولاتهم وجابيه اختيارات الأسواق الدولية. أما محاور بنائها فتتمثل في: هيكل الصناعة. مكانة الصناعة. الاستراتيجيات النوعية والتي تتمثل هي الأخرى في المنتج. وتعى خلق المنظمة لنفسها مركزا تنافسيا مميزا من خلال خلق درجة عالية من التميز لمنتجاتها عن تلك التي يقدمها المنافسون.

وعن التحديات الداخلية والخارجية التي تواجه قطاع الصناعة المصري فقد تم رصد ما يلي:
خلال الدراسة فيما يلي:
أولا: ما يخص التحديات الداخلية وهى ضعف نظم الجودة. قصور دور البحث والتطوير. قصور التدريب. ضعف التصنيع المحلي. الأعباء الضريبية والجمركية. التهريب السلعي.
ثانيا: على المستوى الخارجي فيشمل ظاهرة التكامل الاقتصادي. إتفاقيه التجارة الحرة. وإتفاقيه الشراكة الأوروبية
وقد تمكنت الباحثة في البهية من التوصل لمجموعه من النتائج



الأدوار الأربعة

للموارد البشرية في إقتصاد المعرفة

Lengnick-hall, ٢٠٠٢

الإحساس المتبادل، التماسك، الإتساع،

والثغاب

وتتضمن الإستراتيجيات الملائمة لإدارة الموارد البشرية في بناء هذه العلاقات كلا من العمل الجماعي بما يتخطى الحدود الوظيفية . والتواصل داخل المنظمة وخارجها. وتبادل الموارد داخل الوحدة، والتعلم الداخلي في الشركة

وتخصص التوزيع السريع

وتعتمد الميزة التنافسية للشركة بصورة متزايدة على السرعة، وبحاجة قسم الموارد البشرية إلى تحمل مسؤولية إستحداث وسائل مرنة لرأس المال البشري. مع التركيز على قدرة التكيف والتسامح والقدرة على التعلم، وذلك يعني وضع نظم رأس مال بشري. يمكن جمعها وتوزيعها وتفكيكها بسرعة لتلبية المهام المرنة في العمل.

ويخفى ذلك في عباطه تشجيع الموظفين على إتخاذ المواقف المناسبة وتبنى العمل الجماعي والقيم التي ترسخ من المرونة وسرعة التكيف

تبسيط المعرفة

إدارة الموارد البشرية منوطة بلعب دور في تبسيط رأس المال المعرفي (المحفوظ في مصادر واضحة وأخرى غير واضحة)، والتدفقات المعرفية ويتحقق ذلك بترسيخ فهم وتعزيز قيمة إداره المعرفة ووضع الآليات لمشاركة المعرفة و إستخدامها. وتتضمن إستراتيجيات أخرى خططا للتعلم المستمر والتوسط في تبادل المعرفة. وربما تظهر الحاجة إلى فحص نظام التقييم الحالي وطرق التعويض لدعم السلوكيات المطلوبة لإدارة المعرفة. كما يحتاج قسم الموارد البشرية إلى تشجيع المنظمة على تغيير سلوكها في ضوء ما يطرأ عليها من تعلم.

بناء العلاقات

يسلط التركيز هنا على إدارة العلاقات بين الأفراد والمجموعات. سواء في داخل المنظمة أو خارجها. لتعزيز رأس المال الاجتماعي في سلسلة القيم الإجمالية، رغم ذلك، العلاقات معقدة وتتطلب النظر في جوانب عدة بما في ذلك الإتصال (الثقة، الإحترام،

مستول الموارد البشرية

تقوم الموارد البشرية بدور تسهيل المشاركة مع الموظفين. بغرض تحقيق أفضل عائد ممكن على الشركة من الاستثمارات في الموارد البشرية. ويتخطى رأس المال البشري حدود المعرفة المتعلقة بالمهام والمهارات والقدرات ليشمل الخبرات العامة في الحياة والمهارات الاجتماعية والقيم والمعتقدات والمواقف.

فإذا كان الأمر كذلك فإن الأفراد في حاجة إلى من يرشدهم ويبسط لهم الأمور وليس لمن يتحكم فيهم، ويهيمن عليهم، لذا ينبغي لقسم الموارد البشرية التخلي عن دور المراقبة أو إدارة الشؤون على أساس أيوي لتشجيع المشاركة الإدارية من الموظفين. وباعتبار قيمة رأس المال البشري للمنظمة فريد وقابل للفناء، وفي الوقت نفسه لابد من تبنى الإستراتيجيات الملائمة للاستخدام والتدريب والاحتفاظ والفصل في العمل بما في ذلك تشجيع الابتكار والمرونة.

والإبداع. كما ينبغي تشجيع الموظفين في مواقف الأزمات والضعف وعدم المعلومات التنظيمية والعمل الجماعي على التنظيم الذاتي وإملاك قدرة العمل اليقين. وتعد ثقافة المشاركة الواسعة أساسية للوصول إلى هذه الأهداف

وقد تم تحليل ثلاثة مواقع رئيسية للوظائف وهي: CareerBuilder، monster، (hotjobs). حيث قمنا بالبحث عن كل منتدى للوظائف وحددنا الإعلانات الوظيفية التي تنشرتها الشركات المائة fortune ١٠٠ ويخلص الجدول التالي نتيجة تحليل المحتوى:

الفئة	السمة	Fortune ٥٠-١	Fortune ١٠٠-٥٠	الإجمالي %
طرق التوظيف الإلكتروني	الموقع الإلكتروني لوظائف الشركة	٤٦	٤٨	٩٤
	لا يوجد موقع الكتروني لوظائف الشركة	٤	٢	٦
	ارتباط شعبي لموقع الوظائف في الصفحة الرئيسية monster، hot jobs، CareerBuilder	٣٧	٣٥	٧٢
	محرك البحث عن الوظائف	٣٨	٣٨	٧٦
أدوات البحث الوظيفي	نشر الوظائف المميزة	٣٩	٣٢	٧١
	نشر الوظائف، لا يتوفر محرك بحث عن الوظائف	٣١	٢٧	٥٨
	تسليم المسيرة الذاتية على الانترنت	٤٠	٣٨	٧٨





٧٤	٣٦	٣٨	تحديث الصفحة الذاتية	
٢٥	٨	١٧	سلة الوظائف	
١٧	٧	١٠	عمليل الوظائف	أدوات التقديم للموظائف
١٣	٢	١١	الترشح بالبريد الالكتروني	
١٠	٥	٥	التقدم المنتظم بالبريد الالكتروني	
٨٣	٤١	٤٢	التقدم بالفاكس	
٥١	٢٦	٢٥	المقابلة على الانترنت	
٣٦	١٥	٢١	الفائدة	معلومات الشركات
٣١	١٤	١٧	الخصوصية/السياسة الأمنية	
٤١	١٣	٨	بيئة العمل	
١٠	٨	٢	التنوع	
٦	٥	١	القيمة/الرؤية الاساسية	
٥	٢	٣	التطوير المهني	
٧٦	٣٥	٤١	الاسئلة والاجوبة المتكررة	
٦٥	٢٦	٣٩	الثقافة	
٥٥	٢٧	٢٨	شهادات الموظفين	
٥٤	٢٠	٣٤	التدريب	
٤٩	٢٢	٢٧	نصائح في المقابلات الشخصية	

Welcome to HR.com Email or username:

[Register Now!](#) Register at HR.com today to access all your too



Q & A
Everything you need to know about participating in the HR.com community



Polls
Your chance to share what you and your organization are up to



Surveys
Want to know how your company compares? Check out these survey results



Discussions
You've got questions. Your community has answers. Start asking

My HR

NETWORK. CONTRIBUTE. JOIN IN.



Careers

LOOK FOR JOBS POST JOBS. START A CAREER.



Wiki

HR DEFINITIONS AND METRICS.



Blogs
Share your thoughts on the current state of HR with your community



Wiki
Search, add and edit HR definitions to HR.com's comprehensive wiki



VIEW Virtual Conference
The Online "Virtual" Conference for HR, Benefits, Training and Compensation Professionals

إذا كنت تريد اكتساب خبرة في مجال الموارد البشرية أو مشاركة تلك الخبرة مع آخرين، إذا كنت تريد التواصل مع خبراء متخصصين في مجال الموارد البشرية أو مناقشة الموضوعات المتعلقة بذلك معهم، إذا كنت تبغى إكمال دراستك للموارد البشرية، أو التواصل مع مجتمعك، وإذا أردت أن تجعل شركتك دائما في المقدمة بين المنافسين، فلنا أن نقول حقاً أن هذا الموقع مفيد جداً لك.

بمجرد أن تقوم بالدخول على موقع www.hr.com ستظهر لك قائمة بأهم الأقسام التي يمكنك اللجوء إليها والاستعانة بها للحصول على المعلومات حول الموضوع الذي تبحث فيه. وأهم تلك الأقسام المجتمعات، الأحداث، البث المباشر من خلال الانترنت، الإستثمارات والأشكال الأجنبية. من الموارد البشرية، الموضوعات والمفاهيم التي يمكن تعديلها. المدونات

ولعل أهم ما يقدم من خلال هذه الأقسام المتوفرة في الموقع:

- أحدث المقالات ذات الصلة بمجال الموارد البشرية
- مناقشة الموضوعات مع قادة الفكر والمبتكرين
- نشر المدونات الخاصة بك في هذا المجال ومشاركة الآخرين في مدوناتهم.
- منتدى لتبادل الأفكار، الخبرات، الاسئلة، والإجابات مع الآخرين.
- الوصول إلى المهن المرتبطة بالموارد البشرية في شتى أنحاء أمريكا الشمالية

- بث أحدث الموضوعات والأحداث المرتبطة بالموارد البشرية مباشرة لحظه عرضها. بالإضافة إلى وجود الأحداث السابقة والتي يمكنك مشاهدتها من أرشيف الموقع.

وبنظرة أكثر تفصيلاً، فإن أول ما سوف تقابله في الموقع الجزء الخاص بالإنشراكات أو عمل العضوية (memberships) والذي سيساعدك في الحصول على كثير من الموضوعات والقيام بالعديد من المشاركات. أو نشر المدونات الخاصة بك. مع إمكانية الاطلاع على المقالات وإعادة تحريرها. ومن خلال الاشتراك ستتمكن أيضاً من المساهمة في الفكر المتعلق بالموارد البشرية ومناقشتها مع المحترفين واللتخصصين ومن ثم الممارسة والقيادة بشكل أفضل. وبلاشتراك والعضوية في هذا الموقع ستتمكن من الحصول على نشرة (أسبوعية خاصة بالموارد البشرية).

أما عن أقسام الموقع التي توفر لك العديد من المزايا والخدمات الهامة التي يمكنك الاستفادة منها. ففي قائمة هذه الأقسام هناك قسم المجتمعات (Communities)، والذي ستشعر بمجرد الدخول إليه وكأن

موقع hr.com هو بيتك الثاني ووسيلتك للتواصل والتعلم ومشاركة الآخرين. كما ستتمكن من الوصول إلى قمة المعرفة والخبرة والتطور في مجال الموارد البشرية

أما القسم الذي يليه فهو قسم الأحداث (events) والذي يهتم بنقل الأحداث المرتبطة بالموارد البشرية. ومن خلال هذا القسم يمكنك أن تتواصل وتتعلم كيف تشارك مع الآخرين. تشاركهم مشاريعهم وامتهاماتهم وآراءك. فمن خلال موقع hr.com وقسم الأحداث ستترتبط بالأحداث المتعلقة بالموارد البشرية والتي تحدث على مستوى العالم. وستنتقل لك أهم ما فيها من آراء قادة الفكر والمختصين. كما ستتمكن من مناقشة ذلك من خلال التفاعل مع الآخرين في حلقات النقاش وأقسام الدردشة.

بعد ذلك ننقل إلى قسم البث عبر الانترنت (webcast) الذي يعمل على نقل وعرض كل الموضوعات الحديثة المرتبطة بمجال الموارد البشرية. كما يث القسم المشروعات البحثية ودراسات الحالة التي تستقبلها على حاسبك الآلى وقتها تشاء. فإذا أردت أن تظل على دراية بكل تطور يحدث في عالم الموارد البشرية وتسمع قصص النجاح الحقيقية في هذا المجال عليك أن تشارك بحبرائك الخاصة وتُحكى قصة نجاحك فيمكنك الاستعانة بهذا القسم ثم قسم الإستثمارات والأشكال الأجنبية (free forms) الذي يمكنك من الحصول على الأشكال الأفضل للاستثمارات والأدوات التي تساعدك في أداء عملك. ويوفر لك هذا القسم كل الأشكال التي قد تحتاجها بدءاً من الاستثمارات الأكثر بساطة وكاستثمارات طلب الاجازة إلى الإستثمارات الأكثر تعقيداً كاستثمارات الإجراءات التأديبية. كل هذا يسهل الحصول عليه بمجرد تسجيل العضوية في الموقع والدخول لهذا القسم.

أما إذا كنت تبحث عن وظيفة في عالم الموارد البشرية بأمرىكا الشمالية. فقسم مهـ الموارد البشرية (hr careers) هو مصدرك الشخصي للبحث عن عمل والتوظيف في هذا المجال. حيث يوفر لك الموقع آلاف الفرص التي تتلاءم مع خبراتك ومهاراتك وتطلعاتك. بدءاً من موظف إلى نائب رئيس في مجال الموارد البشرية. ففي هذا القسم ستجد التحدي الذي تبحث عنه وهذه الخاصية يتمتع بها الأعضاء فقط.

قسم الموضوعات القابلة للتعديل (wikis) يمكنك من خلاله الحصول على الموضوعات، المقالات، المفاهيم.. التي ترغب في الحصول عليها مع إمكانية إعادة تحريرها، تعديلها، أو الاضافة إليها وعن قسم المدونات (blogs) ستتمكن من خلال الدخول إليه من عمل مدونة خاصة بك تنشر على الموقع. كما ستتمكن من مشاركة الآخرين في مدوناتهم. ويهتم الموقع بتلك المدونات التي تنشأ بشروط محددة وتقيم بشكل مستمر.

وأخيراً فقد وفر الموقع خريطة له (sitemaps) توفر للمتصفح إمكانية معرفته محتويات كل قسم بدلاً من الدخول إليه وضياح الوقت في البحث. كما يمكنه تلك الخريطة من الدخول إلى الموضوع أو المجال الذي يود البحث فيه مباشرة بدلاً من الرجوع إلى القسم وإعادة البحث. موقع www.hr.com من أكثر المواقع العالية شهرة وأهمية. فهو حقاً جيد جداً، هام جداً، مفيد جداً. سواء أكنت تريد معرفة أساسيات الموارد البشرية، أو كنت تريد أن تثبت وتنشر خبراتك في هذا المجال للآخرين.



Fifty Lessons

Hear inspiring and motivating stories from the world's most successful business leaders



AthenaOnline

Tackle key leadership and management issues with video lessons from industry thought leaders



Business Book Reviews

Access 700+ expertly written summaries of the top one percent of business books on the market



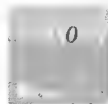
UPAL

Your just-in-time, just enough personal coach. Navigate your way through 164 tough situations



Free to All Members

Want a sneak peek at the benefits our Premier Members are enjoying? Get inspired with this preview from our partner, Fifty Lessons



Are you looking for ways to improve your team performance?



bacanu liliana
Univ Transilvania



mhamed salh
elbasha for rael sta.



Kim Hagan
Old National Bank



Arnokl Guadalupe
Rapu Rapu Minerals,



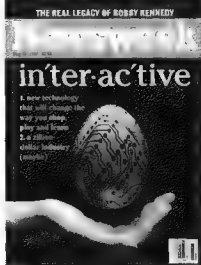
Alwi Nabil
dp

Newsweek

تقاعن صحفة التوبوك الأمريكية، قى عداها الصاار: ٢٠٠٨/٣/١١ - بقلم: جنيفر اوردرز

وبينما تأخذ المجلات فى الإخفاء من أكشاك الصحف - حيث تضاعف عدد الإصدارات الجديدة فى السنوات الأخيرة، حتى بين الأسماء الكبيرة مثل House & Garden، Teen People، Elle Girl - تملك دار ٨٠٢٠ خطة لإصدار المزيد فى السنوات القليلة القادمة، ولدى الدار مجلتان شهيرتان: الأولى هى JPG وهي مجلة فنية مصورة نصف شهرية تنشر مجموعة مختارة من الصور الرقمية التي ترد كل شهر ويتم تصنيفها تحت موضوعات مختلفة، والمجلة الثانية هي Every where والتي بدأت فى الصدور أواخر العام الماضى وتناول الموضوعات السياحية التي يكتبها القراء أنفسهم، كما تعرض بعض الأفكار الطريفة التي تأتي من أماكن محددة، وقد خرج العدد الثاني منها تحت عنوان «البحث عن روح لوس أنجلوس» واكتشاف معبر الحضارات فى تاريخ تركيا». وبالفعل يستطيع أي شخص تسليم ماله للعرض فى هذه المجلة فى شكل صور ونصوص تتراوح ما بين العناوين، والأخبار الكاملة للمجلة، وبمجرد خميليها على الإنترنت، يدلى الزائرون فى الموقع الخاص بالمجلة بأصواتهم فى هذه المادة المستلمة، على موقع jpgmag.Com المحررون على everywhere.com، وبعد ذلك يقرر التصويت وينشرونها فى النسخة الورقية من المجلة

ساحة فعلية وبلا حدود للتعبير عن آرائهم وأفكارهم، كما أحدث أيضا ثوره فى عالم المجلات التقليدية التي إنخفض توزيعها وعائد الإعلانات الخاص بها فى السنوات الأخيرة لأن الكثير من القراء أصبحوا يفضلون الصورة للرئية على النسخة الورقية فى الاستهلاك الإعلامى. ولكن دار ٨٠٢٠ استغلت هذا المضمون المنشور على الانترنت لصالحها، فتلك الدار التي أنشأها هاسلى مينور، وبدأت فى مزاوله أعمالها فى يونيو ٢٠٠٦، تحول بواسطة cnet.Com، وتعتمد فى مستقبلها على مبيعات النسخ الورقية التي تستمد- كما أشرنا من المضمون المنشور عبر الانترنت، وقد صرح باول كلوتير المدير التنفيذي لها قائلا «يميل الناس إلى التفكير فى المقارنة فقط بين الويب والنسخة المطبوعة، ونحن نحاول دمج الاثنين لتصبح مجلة أفضل».



لقد أراد سلوان شاخ يوما ما أن يصبح كاتباً، وذلك بعد أن ضاق ذرعا بوظيفته كمستول للتخطيط العمراني بمدينة بورتلاند، ولكن كان تفكيره.. كيف هذا، وأنا لا أعلم شيئاً فى هذا المجال؟.. رغم ذلك باع الرجل منزله وبدأ -بعوائده وبعض مدخراته وبالتعاون مع صديقه- فى رحلة إلى آسيا وأوروبا والعديد من الولايات الأمريكية لفهمهم، والدراسة، والتعلم، واليوم يعد شاخ البالغ من العمر ٣٢ عاماً أحد أشهر الكتاب فى مجال المطبوعات السياحية ولديه جدول مشغول من المهام ذات المقابل المرضى، ويقول شاخ «لقد نجح الأمر، ولا أفكر جدياً فى العودة إلى التخطيط العمراني».

لقد كان تحول شاخ فى البداية إلى هذا الكاتب الذي هو عليه الآن أمراً بالغ الصعوبة، إلا أنه الآن يعد قدوة للكتاب الطموحين لنشر أفكارهم، ويشتهر شاخ فى العديد من الأوساط خاصة الرافضة للشكل التقليدي للمجلة والمتثلة فى دار ٨٠٢٠ بسان فرانسيسكو، حيث أن مضمون الإصدارات بالكامل فى نسخها الورقية يأتي من المحتوى الذي ينشره القراء على موقع الإنترنت الخاص بالمجلة.

ولقد وفر هذا الإهتمام المتزايد بالانترنت للصحفيين المستقلين والفنانين الهواة ومجعى الموسوعات العلنية

بمسعر أقل وسرعة أكثر جدير حقا بالدراسة. فالجميع يجربون كل ما يمكنهم القيام به».

وقد أعجبت فكرة تلك المجلة ومنهج ٨٠٢٠ العديد من المتمرسين والعاملين في مجال نشر الجلات. فيقول ماثيو ماهون المصور في اوستين بتكساس: «إن الصور الرقمية خطي بإقبال شديد هذه الأيام». ورغم أنه لا يربح شيئاً تقريباً من نشره الصور في JPG. فإن ماهون يساهم بانتظام في النشر على موقع المجلة. ويوضح أنه خلافاً للعديد من الجلات السائدة فإن JPG ترحب بالتصوير في حد ذاته. ويعقب قائلا «دائماً ما أشعر بالسرور عندما ينشرون الصور التي ألتقطتها».

ورغم عدم تنحبه بالقدرة الدائمة على الإثارة وجذب الأنظار إليه ككاتب صاعد دائم الوقت. فإن شالغ الذي ظهرت الأخبار القليلة الأولى له على صفحات مجلة Every where مؤخرًا. يقول «إن رؤية الشيء على الصفحة الورقية لا يتساوى مع الإمساك به ومعرفة أنه ذو قيمة كافية لنشره في المجلة». وهذا هو بالضبط رد الفعل الذي يرغب المسؤولون في ٨٠٢٠ سماعه من القراء كما يوضح

شالغ

الوسيلة تمكن شركات الإعلان من التفاعل مع الجمهور بدلاً من مجرد الإشارة إلى المنتج من خلال الإعلانات. ويعلق كونتر على ذلك بقوله «بينما تعتبر جوجل للإعلان مرادفاً للكفاءة. فإننا نحاول جدياً أن نجعل الإعلان أكثر تفاعلاً. فقد اكتشفنا أن ذلك هو ما تبحث عنه الشركات العلنة» مشيراً إلى وجود العديد من الموضوعات التي تناسب نموذج المجلة. بما في ذلك الأخبار المتعلقة بالوضوء ومختلف أنواع الرياضة.

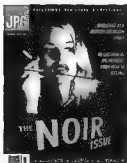
وبصعب فعليا التعليق على مدى قدرة تلك المجلة - التي تعتمد في محتواها على ما ينشره القراء الذين يشكلون طبائع. أفكار وثقافات متعددة على موقع الانترنت - على الاستمرار. فقد فقدت العديد من المواقع بريقها بعد أن غول مشاركوها إلى مواقع أخرى أكثر تطوراً. وترى سريناث سرينيفاسان - التي تدبر القسم الجديد للإعلام في كلية الصحافة بجامعة كولومبيا - بأن الجودة في ظل هذه الأحوال يصعب المحافظة عليها. إلا أنها تعود وتقول «أنه رغم ذلك. وباستمرار الإعلام التقليدي تحت الحصار. فإن أي شيء يستخدم التكنولوجيا وينجز المهام

ويحصل المشاركون في المواد المعروضة بالنسخة الورقية على عائد قدره ١٠٠ دولار أمريكياً واشتراكاً مجانياً لمدة سنة ويقدر بـ ٢٤,٩٩ دولار أمريكياً. ويوصح كونتير أحد المسؤولين بالمجلة ذلك الأمر قائلاً «كل شيء يسير نحو المجلة باعتبارها ذروة العملية».

وحيث أن الدار تدفع مرتبات قليلة لموظفيها. وتعين أساساً ١٤ موظفاً فقط لإعداد المجلة. والمحتوى مجاني بالفعل. فإنها بذلك تعد أحد نماذج الأعمال التي ينظر إليها مسئولو التكليف بقدر من السعادة والتفاؤل. ويقول كونتير في ذلك «رغم أن المجلة لم تحقق أرباحاً حتى الآن. ويصل سعر الغلاف فيها إلى ٥,٩٩ دولاراً أمريكياً فإنها تنتشر في أكشاك الصحف. ويتراوح توزيع النسخ المطبوعة منها حوالي ٢٣,٠٠٠ مجلة JPG. ويوزع موقع المجلة ما يقرب من ٥٠٠,٠٠٠ شهرياً من الزوار المتميزين

وخص كل طبعة من JPG في المتوسط على حوالي ٢٠,٠٠٠ مادة مستلمة فعلياً من زوار الانترنت. ويتوقع المحررون أرقاماً مشابهة لمجلة Every where في العام القادم أو ما بعده. ويأتي معظم التصويتات على الموقع الإلكتروني للمجلة

حين يطلب المشاركون من أصدقائهم وذويهم التصويت للمصور أو الأخبار التي ينشرها في الموقع. كما ترعى شركات الإعلان في الوقت نفسه بعض الأبواب في المجلة. فترعى شركة تصنيع كاميرات التصوير Pentax مثلاً باباً ينشر تحت عنوان «سريعا» ويملأ لقطات حية لأشخاص مغممين بالنشاط. وهذه





هنري فايول

الأب الحقيقي للإدارة
(١٨٤١ - ١٩٢٥)

نشأته فايول

و لد (هنري فايول) الفرنسي الجنسية في عام ١٨٤١ لعائلة بورجوارية. وهي سن الخامسة عشر التحق بمدرسة اليبسيه بمدينة ليون بفرنسا حيث أمضى سنتين. ثم التحق بعد ذلك بالمدرسة الأهلية للمصالح في سانت أبتيين وكان عمره سبعة عشر عاماً. وفي التاسعة عشر تخرج مهندساً للمصالح ثم عين عام ١٨٦٠ مهندساً بشركة كومن تري هون وقد أخذ يرتقي في سلم الوظائف بها حتى وصل إلى مركز المدير العام سنة ١٩١٨. وظل مديراً للشركة حتى تقاعد عن العمل. ثم توفي في ديسمبر ١٩٢٥ عن أربعة وثلاثين عاماً

مدرسة فايول العالمية تهتم بالإدارات العليا

تتلخص دراسات فايول ونلامذته في إيجاد المبادئ العامة لتطوير العمل الإداري. فيحاطبون بذلك المدير والرئيس والفائد والإداري وليس العامل في خط التجميع. حيث ينصب إهتمام فايول على الإدارة في مستوياتها العليا. و قامت دراساته على إفتراض كان قد فكر فيه سقراط من قبل. وهو أن الإدارة نشاط بشري عالمي وأنه يجب أن يكون هناك رئيس واحد سواء على مستوى الأسر والعائلات أو على مستوى المنظمات الكبرى. ورأى فايول كذلك أن هناك مبادئ إدارية عالمية يمكن تطبيقها في جميع المنظمات عبر الثقافات والخضرات المختلفة. ومن هنا جاءت تسمية مدرسته العسكرية في الإدارة بالمدرسة العالمية

أنشطة العمل الإداري عند فايول

وقد أبرز فايول وظيفة الإدارة كوظيفة متميزة تماماً عن وظائف المشروع الأخرى. حيث وجد أن كل أنشطة المشاة الصناعية يمكن تقسيمها إلى ستة مجموعات. وهي موجودة في أية منشأة مهما كان حجمها. وهي الأنشطة الفنية وبمقصد بها الإنتاج. والأنشطة التجارية وبمقصد بها شراء. بيع. مبادلة. والأنشطة المالية والتي نعى بالمحت عن رأس المال واستخدامه الأمثل. وأيضاً أنشطة الضمان والوقاية وتعنى حماية الممتلكات والأشخاص. بالإضافة إلى الأنشطة المحاسبية. والأنشطة الإدارية. وتقسّم إلى التخطيط. التنظيم. إصدار الأوامر أو القيادة. الرقابة

يقول هنري فايول «أن جوهر الإدارة هو قوة التنبؤ قبل حدوث الأشياء، فلا بد أن يكون لدى القائد بعد النظر وقدرة على توقع المستقبل، بحيث يقدر كل الاحتمالات ويقدر أن أصعبها قد يقع. ومن ثم يستعد لها، ويعرفه الاداره بأنها التى تقوم بالتنبؤ، والتخطيط، والتنظيم، وإصدار الأوامر، والمراقبة والتنسيق».

هنري فايول أحد أشهر علماء الإدارة والأب الحقيقي للإدارة ولا سيما الكلاسيكية منها. ولعل أفضل ما يميز هذا العالم الإداري وبيّن براعته الإدارية. أن تفسيراته ونظرياته حول الإدارة قد بنيت على أساس من الملاحظات والتجارب الشخصية حول ما يمكن أن يؤثر بفاعلية على المنظمات، حيث أسس كل تطلعاته الإدارية حول ما يمكن أن يصل بالمشروعات إلى الإدارة المثلى في أقرب الفرص الممكنة.

ويعرف فايول النخطيط بأنه دراسة المستقبل وإعداد ما يلزم للتعامل معه. والواقع أن فايول كان له السبق حين قال أن النخطيط يجب أن ينظر إليه كجزء من وظيفة أوسع نطاقاً. تسمى البصيرة. فهذه البصيرة تنطوي على التنبؤ ومحاولة رؤية المستقبل، ولكنها تريد على مجرد ذلك. فهي تنصم الإعداد للنهجي للمستقبل الذي نكتشفه أثناء عملية التنبؤ. وفي الشكل الذي يقدمه فايول فإن نتيجة النخطيط تزيد عن كونها مجرد بصيرة رسمية إذ أن نجاح عملية البصيرة يتضمن وسائل تحقيق الحطة.

أما التنظيم فهو - في رأيه - يعني الجلب من العملية الإدارية الذي يختص بتحديد الأعمال والنشاطات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة وتنظيمها في إدارات ودوائر ووحدات وأقسام في ضوء تحديد العلاقات التي تنشأ بين النشاطات والقائمين عليها على كافة المستويات وفي كل الاتجاهات. ومن ناحية التسلسل المظفي تأتي وظيفة التنظيم بعد النخطيط. وتعلق بإقامة ما يطلق عليه « هيكل التنظيم » الذي تقوم الإدارة به بصفة دائمة ومستمرة. ولهذا يقال دائماً بأن عملية التنظيم عملية مستمرة لأن الإدارة في حالة تنظيم مستمرة طالما أن المنظمة أو المصلحة مستمرة.

وإصدار الأوامر والقيادة عنده هي الوظيفة التي تضمن للمنظمة أن تعمل كما هو مفترض لها. وأنشطة القيادة هي تلك التي تجعل المنظمة تعمل بالشكل المناسب. وترتبط أساليب التوجيه بالقيادة. حيث أن قبول المرووس للرئيس يؤدي إلى القيادة المقبولة التي تتوازي مع القيادة المفروضة وأبلغ تعريف للقيادة أنها هي فن التأثير على الآخرين

وأخيراً الرقابة وتعني الضبط والتحقق من تنفيذ عمليات النخطيط والتنظيم في أوسع معانيهم. وفي المفهوم الإداري يقصد بها التأكد من مدى تحقيق النشاط الإداري للأهداف المقررة أي التحقق من أن ما يتم إجازته مطابق لما تقرر في الحطة الموضوعية.

فايول رائد الفكر الإداري الكلاسيكي
وبعد فايول أحد أشهر علماء الإدارة الكلاسيكية ومؤسسيها ومن رواد الفكر الإداري الكلاسيكي. وهو الذي اتدع مفهوم العملية الإدارية لدراسة طبيعة الإدارة فمن خلال عمله كمدير تنفيذي لشركة صناعية. نال خبرته العملية التي قادته إلى النجاح في مجال الإدارة الصناعية. وعمل على تطوير منهجية النظرية الإدارية. وذكر ذلك في كتابه الأكثر شهرة « الإدارة العامة والصناعية » عام ١٩١٦م.

والإدارة الكلاسيكية التي وضع أسسها فايول وتايولور. تقوم على التآمين فكريين أساسيين هما: الإدارة العلمية والنظرية الميوقراطية. وتعتبر دراسات فايول إمتداداً للمدرسة الفايولورية إلا أن فايول قد تجاوز مستوى الورشة التي حدث

عنها تايولور إلى مستوى المنظمة. ومن ثم تحول موضوعه إلى الاهتمام بترشيد العلاقة بين العامل والمآكينة. ولقد تضمنت مؤلفات هنري فايول موضوعات تعالج نواحي إدارية متعددة خصل الفكر الإداري الكلاسيكي كأساس لها حيث ركز في أفكاره على صفات الإداريين وتدريبهم. ووظائف الإدارة والأسس العامة لها

وعر صفات الإداريين وتدريبهم كان فيول يرى أن الإداريين يحتاجون إلى صفات جسمانية وصفات ذهنية. وصفات أخلاقية. كما أن القدرات والمهارات الإدارية تتزايد أهميتها كلها إرتفع المدير في التسلم الإداري. أما أسس الإدارة فقد وضع أربعة عشر (١٤) مبدأ من مبادئ الإدارة التي توصل إليها نتيجة مشاهداته وخبراته

نظرية المبادئ الإدارية

ويمثل كتاب فايول « النظرية الكلاسيكية للإدارة » مبادئ المدرسة الإدارية الكلاسيكية. أو ما سميت بـ «نظرية المبادئ الإدارية» وهي العنق الأول في النظرية الكلاسيكية وتتمثل في كتابه في كل من:

١- تقسيم العمل وهو نفس مبدأ التخصص الذي يهدف إلى الحصول على قدر أكبر من الإنتاج بنفس الجهد الذي يبذله العامل.

٢- والسلطة والمسئولية حيث وجد فايول أن السلطة والمسئولية مرتبعتان. فالمسئولية تتبع السلطة وتنبثق منها. والسلطة في نظره هي مزيج من السلطة الرسمية المستمدة من مركزه كمدير والسلطة الشخصية التي تتكون من الذكاء والخبرة والقيمة الخلقية.

٣- كذلك النظام والتأديب والذي يعنى ضرورة احترام النظم واللوائح وعدم الإخلال بالآداء

٤- والمبدأ الرابع هو وحدة الأمر وهو يعنى أن الموظف يجب

UN GRAND INGÉNIEUR

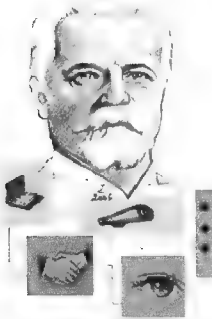
Henri FAYOL

ÉTUDE PUBLIQUE
À L'OCCASION DU SOIXANTE-CEUXIÈME ANNIVERSAIRE
DE LA FONDATION DE LA PHONOTIQUE
DE L'ÉCOLE NATIONALE DES MINES DE SAINT-ÉTIENNE
PAR LA SOCIÉTÉ ANCIENNE
DES ANCIENS ÉLÈVES DE CETTE ÉCOLE



كفاءة الإنتاج ضمن سياق تنافسي يرتبط بالتكلفة. والاتفاق على مبادئ وقواعد تضمن الكفاءة عند التخصص الوظيفي. إلا أن هناك فرقا جوهريا في أسلوب تفكيرهما وما يخصصا في هذا الحديث هو أن فايول يختلف عن تايلور في أنه كان ينظر دائما للعمل الإداري من أعلى السلم الإداري إلى أسفله. وذلك عكس تايلور الذي كان ينظر له من أسفل لأعلى.

و يعد هري فايول هو حقا المفتاح الأساسي للتغيير في الفكر الإداري الحديث من خلال نظرياته وأفكاره



الإدارية الكلاسيكية. فيكفي أن نعلم أنه بالرغم من مرور زمان على وضعه لتلك الأسس والنظريات. وعلى الرغم من التغييرات الفكرية والتنظيمية التي أحدثها الفرد سلون الرئيس التنفيذي لشركة جنرال موتورز في العشرينات إلى حيث أعاد تنظيم المؤسسات إلى إقسامات نصف مستقلة ذاتيا. فما زالت الشركات التي تمارس بلادة التنظيم تطبق المبادئ الإدارية الكلاسيكية التي أوصى بها فايول.

في أغلب تعاملاتها. ولم تركز على العاملين في المراتب الدنيا أو طبقة العمال.

النظرية البيروقراطية الشق النحر لفكر الإداري الكلاسيكي

أما نظرية البيروقراطية وهي الشق الثاني الذي يحمله الفكر الإداري الكلاسيكي: المقصود بها بناء تنظيمي هرمي يتصف بالتحديد الدقيق لخطوط السلطة. والقواعد والإجراءات التي تحكم العمل. ولعل التنظيم البيروقراطي المثالي يقوم على عدة أسس تتمثل في التخصص الوظيفي. توزيع النشاطات والأعمال. وأيضا توزيع السلطة. واستخدام طرق وأساليب محددة للعمل. بالإضافة إلى إشراف المستويات العليا من التنظيم البيروقراطي على أعمال ونشاطات المستويات الدنيا. والاعتماد على المستندات. وفصل التنظيم البيروقراطي المكتبي عن النشاط الخاص للموظف. كذلك إحتياج الإدارة للخبرة والمران والتدريب. مع تطبيق القواعد وتعليمات العمل. وكلما زاد فهم الموظف لتلك القواعد والإجراءات ارتفعت خبرته وكفاءته.

كذلك وجه للبيروقراطية انتقادات متعددة منها: إهمالها للجانب الإنساني في التعامل مع الموظف أو العامل. وتركز السلطة على فئة قليلة من المستويات العليا. وأيضا عزل الموظف في عمله عن حياته الخاصة وعدم فتح مجال للتدخل بينهما. بالإضافة إلى فتح المجال للمبادرة يدعو إلى الاجتهادات والتي تكون غالبا إجتهاادات خاطئة.

الإدارة الكلاسيكية لفايول الذكثرتاجا وإستراتيجية

وعلى الرغم من حدوث ربط بين فايول وتايلور كمؤسسين لفكر الإداري الكلاسيكي والذي يكمّن في الغالب في إتفاقيتهما على الإعتماد في التفكير الإداري على

أن يتلقى تعليماته من رئيس واحد فقط.

٥- ووحدة التوجيه ويقضى هذا المبدأ أن كل مجموعة من النشاطات تعمل لتحقيق هدف واحد. ويجب أن يكون لها رئيس واحد وحطة واحدة. ويختص مبدأ وحدة التوجيه بنشاط المشروع ككل. في حين أن مبدأ وحدة الأمر يتعلق بالأفراد فقط.

٦- تفصيل الصالح العام للمشروع على للصالح الشخصية للأفراد.

٧- تعويض ومكافأة الأفراد عن عملهم بصورة عادلة.

٨- ويلهم المركزية. والتي عنى فيها تركيز السلطة في شخص ثم تمويضا في ضوء الظروف الخاصة بكل مشروع.

٩- تدرج السلطة أو التسلسل الهرمي ويعنى تسلسل الرؤساء من أعلى إلى أسفل وتوضيح هذا التدرج الرئاسي لجميع مستويات الإدارة.

١٠- المساواة بين الأفراد وحقائق العدالة بينهم لكسب ثقتهم وزيادة إخلاصهم للعمل.

١١- والترتيب ويقصد به الترتيب الإنساني. أي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب. والترتيب المادي للأشياء.

١٢- ثبات الموظفين في العمل لأن تغيير الموظفين المستمر يعتبر من عوارض الإدارة السيئة.

١٣- وأخيرا المبادرة وتعنى إعطاء الموظف الفرصة لممارسة قدرته على التصرف وتنمية روح الخلق والإبتكار وروح الجماعة ونقص بها تنمية روح التعاون بين الأفراد وتشجيعهم على العمل الجماعي.

وقد وجه النقاد لمبادئ فايول أو نظريته الإدارية عدة إنتقادات منها أنها ركزت على المستوى الإداري وأغفلت التركيز على المستوى الفني أو الإنتاجي. وأيضا على التعامل الإداري وأغفلت الجانب الإنساني في التعامل مع الموظف أو العامل. و كذلك اعتمدت على الإدارة العليا



الإدارة بالكاريزم



تنمية مهارات مسؤولي تنمية الموارد البشرية



مع الآخرين فهذا التعامل سيجبره على الخروج من حالته السلبية والتحول إلى الأفضل

الشخصية الثائرة..
تضعف المشاركة

هذه الشخصية دائمة الكلام والثرثرة، كثيرة الأسئلة والمقاطعة حتى أنها تنبش على الآخرين. وحتى يستطيع المدرب اكتشاف هذه الشخصية فإن الأمر يتطلب منه في البداية أن يعطي

الجميع الفرصة في المشاركة
إذا كان هناك شخص كثير
الكلام والمقاطعة سيعرفه
على الفور.

وعند التعامل مع هذه الشخصية، فمن المعتصر على المدرب أن يبدأ بلفت نظره بطريقة دبلوماسية بضرورة الاستماع وعدم المقاطعة. وإذا لم يجد ذلك فعند حديث تلك الشخصية، يمكن للمدرب أن ينتظر حتى تلفظ أنفاسها ثم يقول

وحتى يستطيع المدرب أن يتخذ التصرف الأفضل مع المتدرب، فعليه أولاً ألا يأخذ الموضوع على محمل شخصي وألا يتساق وراء المجادلة. كذلك ألا يظهر غضبه فعلى المدرب أن يكون هادئاً عندما يتعامل مع تلك الشخصية وأن يحتفظ بوجه جامد إذا ما أصبح أن ذلك الشخص يستغزه. كذلك حتى يفهم طبيعة تلك الشخصية فمن الأفضل له أن يبسأله عن كيفية تعامله مع الصعاب والمشكلات. وتركه للتعامل

الدورب التناجح حدادوندي يستند علىالبناء والمهارة في عمله التدريبي هو الذي يستطيع أن يهاب مع أي نوع من التدريين يتعامل، وكيف يتصرف مع هذا النوع، وقد جاء في كتاب "أسسالدورب التناجح" اصافي شطراوندي: كونهأى بعض أنواع التدريس الذي يمكن أن يكاديس الدورب اتساء الفصالية التدريسية وتدر مفهوم على عسب اخلال الشخص السلسل، التدر.

المُذْرَبُ الكَفْءُ يجب أن يتصمم بالمكافء والوزن المماثل
يكتسبه من أن يعرف طبيعة المتربين الذين يتعامل
معهم وكيفيه التصرف بضموم مكافئه مع كل نوع
منهم في كل موقف.

الشخصية السلبية..
محطة في الغالب

وفي البداية فإن أحد الشخصيات التي قد يتعامل معها المدرب هي الشخصية السلبية، والتي غالبا ما تكون شخصية محبطة غير راغبة في المعرفة أو حتى المشاركة. الدور الأساسي الذي سيلعبه المدرب هنا يكمن في محاولة إخراج هذه الشخص من إحباطه ومساعدته على أن يجد سببا معقولا لحضوره الجلسة التدريبية.

فعلى المدرب هنا أن يعمل على أن يخرج المدرب من حالة الإحباط المصاب بها ، ثم يقرر ما إذا كان سينتاقف معه ويطلب منه الإستمرار فى التدريب. أو سينتاقف معه ويقرر ما إذا كان ما يحبطه يحتاج تصرفاً محدداً وتدخلًا سريعاً حتى فى وقت التدريب. أو قد يتعاطف معه ويتناقشه بعد الحاصرة التدريسية.



الشخصية الخجولة... إنهمم الثقة

هذه الشخصية عادة ما تخشى التعبير عن رأيها خوفاً من سخرية الآخرين. ويمكن مساعدة هذه الشخصية على المشاركة من خلال أن يقوم المدرب بسؤالها أسئلة سهلة ثم يشكرها جداً على إجابتها بما ساعدتم ثقتها بنفسها. كذلك فعليه أن يتابع لغة الجسد لهذه الشخصية ويستجيب لها. فعندما تريد هذه الشخصية أن تشارك فأبها تنحني إلى الأمام وتبدو عليها الرغبة في التحدث وهنا فعلى المدرب أن يدعها تشارك.

وحتى يشجع المدرب هذه الشخصية على بداية التحدث. فعليه أن يبدأ بسؤالها أسئلة تكون إجابتها نعم أو لا. ويدعها تتحدث حول موضوعات يعلم أن لديها خلفيه جيدة عنها. وعليه كذلك ألا يسخر منها أبداً. ومن المفترض في حالة تواجد تلك الشخصية بكثرة في التدريب. ألا يدع الجلسة تنم على شكل مسرحي. أي أن يكون هو في المقدمة وهم يجلسون أمامه. إنما يكون من الأفضل أن يجلسوا على شكل دائرة أو حرف U. كذلك فمن الممكن أيضاً أن يقسم المتدربين إلى فرق ثنائية مثلاً حتى تنشأ علاقة ودية بينهم. وعلى المدرب أن يتحدث إلى تلك الشخصية. وفي الوقت نفسه يستمع إليها. وعند حديثها عليه أن يملأها بالثقة من خلال أن ينظر إليها ويومئ لها بالموافقة على حديثها.



الشخصية الانطوائية... دائمة التفكير

هذه الشخصية عادة ما تكون بعيدة عن تركيز حتى المديرين. فهي شخصياً قلما تتحدث أو تعبر عن نفسها. كما أنها لا تفضل المشاركة في الانشطة التدريبية المختلفة. ولعل أهم ما يميز تلك الشخصية أنها تفكر دائماً قبل أن تتحدث. وعادة لا تفكر في التأثير على الدورة التدريبية. وهي شخصية يسهل إرضاؤها بالأفكار الجديدة لكنها لا تعبر كالعادة عن هذا الرضا.

وحتى يتم إخراج تلك الشخصية من عزلتها وإشراكها مع الآخرين فمن الأفضل سؤال كل المشاركين واحداً تلو الآخر. بما سيعطى كل فرد الفرصة في التعبير عن رأيه. مع وضع إمكانية للمشاركة في أن يطلب إعفاءه من التعبير عن رأيه. ولأن الانطوائين دائمو التفكير. فهم عادة ما يسألون في الدورة الثانية للأسئلة. كذلك فيمكن مساعدة هؤلاء الأفراد بإعطائهم فكرة مسبقة عما سيتم مناقشته في المحاضرة. ويمكن كذلك سؤالهم بالإسم عن أرائهم ومقترحاتهم.

له لقد أوضحت شكراً لك. ثم قد يسأل الآخرين عما إذا كانت لديهم نقاط إضافية يريدون إستيضاحها أو الحديث عنها. وحتى يستطيع أن يوزع الفرص بعدالة. في حاله وجود مثل هذه الشخصية في التدريب. يمكنه أن يسأل واحداً واحداً عما إذا كان لديه سؤال أو إستيضاح. كما يمكنه أيضاً أن يوجه أسئلة لأشخاص آخرين غيرهم متعمداً ذلك. وإذا لم يجد كل هذا فيمكن للمدرب أن يتحدث معه في فترة الراحة أو بعد انتهاء المحاضرة وينبهه إلى ضرورة إعطاء الآخرين الفرصة في الحديث والمشاركة.



الشخصية غير الهلثية... رتب أفكارها

يجد المدرب هذه الشخصية دائماً بلا تركيز لا تستطيع الفهم لأنها قد لا تكون مستمعه أساساً لما يقال. وعند سؤالها عادة لا تعرف فهي شخصية موجودة جسدياً فقط أما عقلها فيكون في أشياء أخرى. ومثل هذه الشخصية من الأفضل تنبيهها دائماً. فيجب على المدرب عندما يشعر بوجود هذه الشخصيات وسط التدريب أن يخلص أفكاره قبل بدء المحاضرة. ويركز على الجدول الزمني للتدريب. ويعتاد دائماً على أن يسجل أفكاره على السبورة. بما سيقبل من عدم التركيز وسيزيد من ترتيب الأفراد لدى هؤلاء الأشخاص.

ويتناقش معها في موضوعات مختلفة ونقاشات ودية أثناء فترات الراحة.

لغة الجسد هي الأخرى عامل هام على المدرب الإستعانة به من خلال النظر جيداً للمتدرب عندما يتحدث ويتنسم له وينحني للأمام عندما يتحدث. و عليه أن يطلب من كل المتدربين أن يكتبوا أسمائهم على كارت التعريف ليتعامل الجميع بأسمائهم. ما يخلق جوّاً من الراحة والألفة

وفي بداية التدريب يمكننا للمدرب أن يطلب من كل المتدربين أن يبدأوا بالاسترخاء ويستعين بالنقاشات المفتوحة، وبموضوع المهام للجميع ما يشيع جو من الثقة والاعتماد على النفس بين المتدربين.

غير الراغبين في التدريب..
المشاركة بالانفاز والتمازج
غير الراغبين في التدريب.. المشاركة

بالانفاز و التمازج
أحد أكبر التحديات التي تواجه المدرب هي أن يجعل الشخص الغير راغب في التدريب يشارك بفاعلية ويستفيد. وهذه الشخصية لا ترغب أساساً في حضور التدريب. وتكمن خطورة هذه الشخصية في أنها عادة ما ينتقل ما تشعر به للآخرين ما لم يتم التعامل معها سريعاً.

وهنا فعلى المدرب عندما يشعر بوجود هذه الشخصية أن يبدأ بالحديث عن مزايا التدريب بقناعة ليس بحماسة فالقناعة تجعل الناس يتقبلون الأوضاع. أما الحماسة: فقد تنفرهم. وكذلك على المدرب أن يطلب منذ بداية الدورة من المتدربين أن يذكروا شيئاً يريدون تحقيقه من التدريب. وإذا حدث وسمع المدرب أية تعليقات سلبية فعليه أن يحاول مناقشتها مع الجميع وليس بمفرده وإذا لم يستجب أحد يعلن أنه يحترم هذا الرأي السلبي إلا أنه لا يريد من أحد أن

يضيع وقت التدريب سدى.
وحتى يدفع المدرب هذه الشخصية للتفاعل فعليه أن يضع الغاراً وتمريناً ونشاطات في أثناء المحاضرات فقلما يستطيع الفرد مقاومه الاشتراك في حلها. كذلك جدي تمرين التقدير الذاتي كثيراً مع هذه الشخصية حتى لو تم عملها على انفراد. وإذا قام المدرب بكل ذلك سيدفع المتدرب الغير راغب في المشاركة إلى التفاعل مع الآخرين وتقبل التدريب.

تلك كانت بعض أنماط المتدربين التي قد يقابلها المدرب وكيفية معرفتها والتعامل معها. والنسى تطلب في الأساس الذكاء والمرونة كما أشرنا سابقاً. ومن خلال خلى المدرب بهاتين الصفتين فحتى إذا صادفته أنماط أخرى سيستطيع معرفتها بذكائه وملاحظته. والتعامل معها ببرونته التي تمكنه من التعامل مع كافة الشخصيات كل بحسب الأنسب له.



البرامج التدريبية للشهر

يونيو

تاريخ الإصدار

مكان الإصدار

العدد باليوم

البرنامج - الدورة

TRAINING PLAN 2008

القائمة القائمة

من ١/١ الى ١/٥	٥	اساليب تطوير المنظمات وتحقيق التميز الادارى
من ١/١ الى ١/٥	٥	المحاسبة والتحليل المالى لخدمة متخذ القرار
من ١/١ الى ١/٥	٥	مهارات التقديم والعرض والإلقاء
من ١/١ الى ١/٥	٥	اعداد بحوث التسويق
من ١/١ الى ١/٥	٥	منع الخسائر فى أماكن العمل
من ١/١ الى ١/٥	٥	English Interpersonal Skills
من ١/١ الى ١/٥	٥	تنمية المهارات الادارية والسلوكية للمشرفين
من ١/١ الى ١/٥	٥	تنمية المهارات القيادية لغير الإداريين
من ١/١٢ الى ١/٨	٥	التخطيط المالى واعداد الموازنات التخطيطية
من ١/٨ الى ١/١٢	٥	التدريب والتعلم عن بعد
من ١/٨ الى ١/١٢	٥	الذكاء الوجدانى واسرار قوتك فى العمل
من ١/٨ الى ١/١٢	٥	اتخاذ قرارات الشراء والتخزين الرشيدة
من ١/٨ الى ١/١٢	٥	English Self Development
من ١/٨ الى ١/١٢	٥	الرقابة على الجودة والتحكم فى تكاليف الجودة
من ١/٨ الى ١/١٢	٥	الإدارة بأسلوب سته سيكما
من ١/١٩ الى ١/١٥	٥	ادارة السيولة واستراتيجيات مواجهة التغير المالى
من ١/١٩ الى ١/١٥	٥	الإدارة الفعالة لمرآكز وإدارات التدريب وتنمية الموارد البشرية
من ١/١٥ الى ١/٢٦	١٠	أسس ومهارات لتظيم المعارض والندوات
من ١/١٥ الى ١/١٩	٥	أسس وطرق الجرد المخزنى
من ١/١٥ الى ١/١٩	٥	English Accounting Information & Cost Control
من ١/١٥ الى ١/١٩	٥	تقييم فعالية الأداء للمشرفين
من ١/٢٢ الى ١/٢٦	٥	الرمجة القوية العصبية وتطبيقها فى العمل الإدارى
من ١/٢٢ الى ١/٢٦	٥	التدقيق والمراجعة فى ظل المعايير الدولية
من ١/٢٢ الى ١/٢٦	٥	تنمية مهارات مديرى إدارات الموارد البشرية
من ١/٢٢ الى ١/٢٦	٥	أساليب قياس رضا العملاء
من ١/٢٢ الى ١/٢٦	٥	الإدارة الفعالة للمشتريات والمخازن
من ١/٢٢ الى ١/٢٦	٥	English Customer Satisfaction
من ١/٢٦ الى ١/٢٢	٥	الأداء المتميز للخدمة ومهارات العناية بالعملاء
من ١/٢٩ الى ٧/٣	٥	القيادات الإدارية وكيفية تفادى الأخطاء الشائعة
من ١/٢٩ الى ٧/٣	٥	محاسبة التكاليف وترشيد الانفاق
من ٧/٣ الى ٧/٢٩	٥	الاتجاهات الحديثة فى تطوير وتنمية الموارد البشرية
من ٧/٢٩ الى ٧/٣	٥	أسس وأدوات التنقيب بالمبيعات
من ٧/٢٩ الى ٧/١٠	١٠	أسس وأدوات التنقيب بالمبيعات واعداد الخطط البيعية
من ٧/٢٩ الى ٧/٣	٥	نظم المعلومات المكتبية والأرشفة الالكترونية
من ٧/٢٩ الى ٧/٣	٥	English Quality Control
من ٧/٢٩ الى ٧/٣	٥	اعداد الموازنات التخطيطية

البرامج ذات العناوين الإنجليزية تعدد بالإنجليزية English

ميكنة دورات العمل المُستندية

تعرضه لكم

م/رضوى طاحون

مدير إدارة ميكنة الأعمال

نراكيب حلول الأعمال

يُعتَقَد عادة أن زيادة الكفاءة هي الهدف الرئيسي من ميكنة دورات العمل المستندية. والحقيقة ليست كذلك، فزيادة الكفاءة ليست المنفعة الوحيدة بل وليست الأهم على الإطلاق. إن فوائد ميكنة دورات العمل المستندية كثيرة ومتعددة وتختلف باختلاف نوع الأعمال التي تنطوي عليها، نستعرض هنا بعضاً منها على سبيل المثال وليس الحصر:

توفير الوقت

عندما تتم ميكنة دورات العمل المستندية يتحقق انخفاض ملحوظ و كبير في الوقت اللازم لإتمام وإجاز أي عملية وينتج ذلك عن القضاء على الوقت المستخدم في خربك الوثائق ما بين جميع أنحاء المنظمة أو الهيئة وكذلك مهام أخرى كثيرة كانت تتطلب التفاعل البشري. إضافة إلى ذلك توضع قواعد إدارية للأعمال وخذ للدة اللازمة لكل عمل وكذلك خدد المدخلات والمخرجات المطلوبة في كل خطوة مما يوفر المزيد من الوقت.

زيادة الكفاءة

عندما توزع الأدوار والأعباء بشكل متوازن ومتساو بين الموظفين في المؤسسة، يزول السبب الرئيسي والأساسي لعدم الكفاءة وتحسن إنتاجية مجموعة العمل ككل.

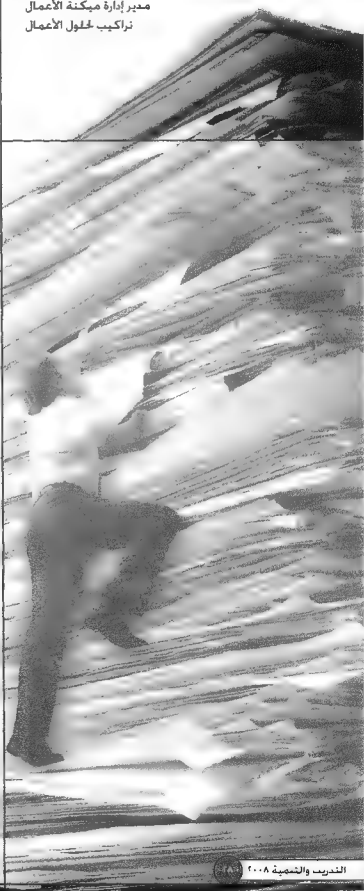
تتيح ميكنة دورات العمل المستندية أدوات للتنوع والإحصاء للقضاء على أي شيء يعيق انسياب العمل. بالتالي يتعزز وضوح الحالة الفعلية للعمل ومن ثم يساهم في تحسين إدارة العمليات ونجاح عملية تخصيص الموارد.

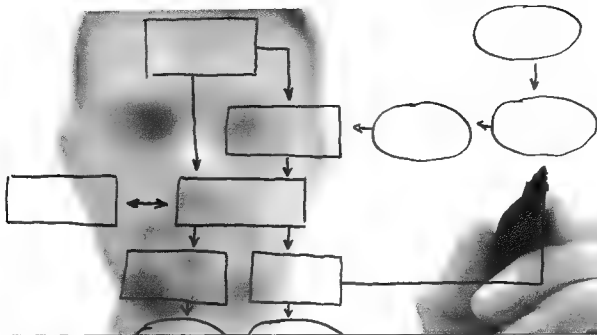
الزيادة الانتاجية

ميكنة دورات العمل المستندية يتيح للعاملين في أي مؤسسة فرصة جديد الأولويات وتنظيم الأعمال اليومية. يتحقق هذا من خلال وصول بنود العمل إلي البريد الوارد للموظف مصحوباً بكافة المعلومات والمستندات والموافقات اللازمة لإتمام العمل، كما يتم توزيع العمل والمهام بطريقة متوازنة ومتساوية لتحقيق أعلى معدلات الإنتاجية.

تحسين المراقبة

المحافظة على الجودة أمر حاسم للفاعلية التنظيمية. ولكن يمكن أن يكون صعباً عندما تكون قواعد العمل حبيسة رؤوس العاملين وليست مدونة أو مفعلة. بتدوين هذه القواعد في عملية الميكنة تصبح الفرصة أكبر للحفاظ على الجودة وتطبيقها على مستوى المؤسسة ككل.





ماذا نقصد بميكنة دورات العمل المستندية ؟

هي تسلسل منطقي لخطوات عمل بهدف إنجاز مهمة معينة بما تحتويه هذه المهمة من مدخلات ومخرجات. بناءً عليه يتم تحديد تفاصيل أكثر عن المسؤولين عن هذه الخطوات والقرارات اللازمة في كل خطوة ونوع المستندات المطلوبة في هذه المهمة والوقت اللازم لإنجازها ومسارها الطبيعي في المنظمة. ولتأكيد الجودة وتأمين المعلومات. يتم أيضاً تحديد صلاحيات للمستخدمين. كما تسجل كافة مراحل وخطوات إتمام المهمة في أرشيفات ماهرة لتسهيل مراجعتها عند الحاجة.

جميع برامج ميكنة دورات العمل المستندية تقوم على عناصر أساسية هي:

إستناداً إلى القواعد الإدارية للعمل .

منطق العملية:

وهو يمثل تسلسل المهام وتتابعها وتوجيهاتها وكذلك بنود العمل والوحدات النهائية وغيرها من قواعد العمل.

الاستثمارات الالكترونية:

خل محل النماذج الورقية. الاستثمارات الالكترونية تُستخدم لإدخال البيانات والتحقق من صحتها وعرض البيانات واسترجاعها. وبالتالي تُقلل مساحة التخزين و تقوم بحماية البيانات من التلف. علاوة على ذلك، يمكن الوصول بسهولة إلى المعلومات من قبل المستخدمين المرخص لهم.

الهيكل التنظيمي:

ويحتوي هذا على جداول المستخدمين ومجموعاتهم. وأدوارهم المختلفة بالمنظمة. بل ويمكن استخدام هذا التعريف الهيكلي عبر المشاريع المختلفة في المنظمة بدون الإضطرار إلى أية تغييرات به.

الأمن:

تتيح عملية الميكنة عدداً من الضوابط الأمنية للنظام تضمن سلامة وأمن البيانات حين يتم تخزينها أو استرجاعها أو بنائها على الشبكة.

وحدات العمل:

وهي ما تمنح الميكنة قدرتها على إدارة عدة أشكال من الوثائق وملحقات العمل كوحدة واحدة. كأن تكون جميع البيانات والمستندات اللازمة للعملية الإدارية موجودة ومعروضة على المستخدم في ملف الكتروني واحد.

التحكم في سير العمل:

وهو ما يمثل أدوات التحكم في التشغيل الآلي لسير العمل. وبالتالي يدعم سير وتنسيق العمليات واستخراج التقارير والاحصاءات عنها.

الميكنة:

تشير إلى القدرة على تحديد بعض الخطوات المحددة في الدورة المستندية ليتم تشغيلها بدون تدخل إنساني. والبعض الآخر يتم تشغيله بطريقة تفاعلية مع المستخدم وذلك

تابعونا دورياً للتعرف على برامج الميكنة المختلفة وإمكاناتها
للاستفسار وطلب المزيد منكم نرسل على automation@tarakeeb.com

الحضارة الإغريقية

واستمرارا لعرضنا سلسلة التطور الإدارى عبر العصور نتناول فى هذا العدد الإدارة فى الحضارة الإغريقية. فقد احتل اليونانيون والفينيقيون مركز الصدارة فى العالم بعد أن ولت الحضارات المصرية والصينية والبابلية. حيث أظهروا مهارة حقيقية وقادرة إدارية فائقة خاصة فى العمليات التجارية. كما أنشأت أثينا حكومة ديمقراطية بكل ما تعنيه هذه الكلمة حينذاك.

لقد اتبعت الحضارة الإغريقية الطرق العلمية فى كل أعمالها. حتى أن كلمه (History) تاريخ هي كلمة إغريقية تعنى البحث عن المعرفة الحقيقية (search for true knowledge). فقد كان البحث والنظرة المنهجية العلمية تكمن وراء كل أنواع المعرفة وكل الأفكار التي توصل إليها الإغريق فى المجالات المختلفة.

ويبدو تأثير الإدارة بالأسلوب العلمي واضحا لدى الإغريق حتى أن رواد الفكر الإدارى الحديث أمثلة فريدريك تاييلور هنري فايول وفرانك جيلبرت استعانوا بالفكر العلمى الإدارى لدى الإغريق عند محاولاتهم لإحلال الطرق العلمية محل العشوائية فى الإدارة.

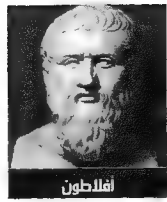
ومن ناحية أخرى فقد كان للإغريق الفضل فى إدخال نوع جديد من حكم المدينة (city government) يسمى المدينة (The Polis) ويتسم بالحرية فى تبادل الآراء والأفكار. وقد ساعد هذا النظام الإدارى على توفير قدر عالى من الخبرة والممارسة فى حكم الأفراد. ومن خلاله أدرك الإغريق الفائدة الكبرى التي يمكن أن تعود عليهم من وراء تعدد الآراء. كما توصلوا إلى ما يعرف فى علم الإدارة بالإشراف الإستشاري (consultative supervision).

المبادئ الإدارية فى الحضارة الإغريقية

لقد أدرك اليونانيون منذ بداية حكمهم المبدأ القائل بأن «العائد الأقصى يمكن تحقيقه باستخدام أساليب موحدة تؤدي إلى السرعة فى إنجاز العمل» ويقوم هذا المبدأ على الأعمال الروتينية المتكررة وعلى ذلك فقد أدخلوا الحركات النمطية الخاصة بكل جزء من العمل ووضعوا الإيقاعات والأحان الموسيقية فى هذه الأعمال. وقد لعبت الموسيقى دورا هاما فى إحداث أثرا سيكولوجي كان له دور هام فى زيادة الانتاجية وتقليل الجهد والإرهاق لدى العاملين؟ وكما كان الأمر فى الحضارات الأخرى. حيث كانت الحرف التجارية ورأئية. كان الأمر كذلك بالنسبة للحضارة الإغريقية وقد كان التخصص سائدا إلى حد بعيد جدا، لدرجة أن عامل البناء مثالا لا يقوم هو نفسه بشحن الآلة التي يعمل بها.



سقراط



أفلاطون

العلاقات الانسانية السليمة مع مرؤوسيه. وعلى كل منهما أن يجمع حوله الأتباع والمساعدين الذين يرى فيهم الكفاءة ويمكنه الاعتماد عليهم. وكليهما يجب أن يكون قدوة في عمله. كما تظهر الحادثة أن كليهما يتأثر بالعدوان. ومن مصلحتهما التفوق عليه. حيث أن النصر يجلب عليهما منافع عديدة. في حين أن الهزيمة تجلب لهما العديد من الخسائر.

وعلى هذا فإن المدير الناجح هو الذي يستطيع فهم هذه المبادئ وتطبيقها في أي مجال من مجالات العمل. وسوف يفشل إذا لم يستطيع فهم أو تطبيق هذه المبادئ.

الإدارة عند الإغريق فن مستقل

ومن خلال التعريفات الحديثة للإدارة يتضح أنه لا يوجد فرق بين الأنشطة المختلفة للإدارة هي وسيلة لتحفيز الأفراد وإيجاد وسيلة ناجحة للتعامل معهم. كما أنها وسيلة لتنفيذ الأعمال من خلال الآخرين. فقد أوضح إكسنوفون أنه ينظر للإدارة على أنها فن مستقل ويتضح ذلك من قوله: «هل تعتبر الإدارة إسماً لمن معين مثل فن العلاج. فن العمل. فن البناء؟» ويؤكد هذا الرأي Critobulus عندما

قال: «إن من يحذق البناء يمكن أن يقدم نفس الخدمة للآخرين. ولكن الأمر الذي ينطبق على كل المهن سواء أكانت زراعية. سياسية.

مدنية. أو عسكرية هو وجود أفراد لديهم القدرة على توجيه الآخرين».

ومن ناحية أخرى نجد أن أحد الركائز الأساسية لبداً عمومية الإدارة (Universality of management) في الحضارة الإغريقية موجود في منهج سقراط والذي سجله أحد تلاميذه وهو إكسنوفون Xenophon. ويتضح هذا المنهج في محادثته دارت بين سقراط ونيكوماشيدس وسجلها إكسنوفون ويتضح من تلك المحادثة أن الناس في القرن الخامس قبل الميلاد كانوا يدركون أن المدير الناجح لشركته ما يعمل بنفس الأسس والمبادئ التي يعمل بها مدير الدفاع. فمن خلالها استعرض سقراط واجبات كل من رجال الأعمال والقادة العسكريين لكي يظهر حقيقة أن هذه الواجبات متشابهة فمن واجب كل منهما أن يخلق لدى مرؤوسيه الطاعة والولاء. وأن يضع الشخص المناسب في المكان المناسب. كما أن على كلا منهما أن يعاقب المقصر ويكافئ النجيد.

بالإضافة إلى أن كليهما سيجذل قصارى جهده لإقامة

لقد تحدث أفلاطون عن فكرة تقسيم العمل في قوانينه التي وضعها والتي تعد أحد الدعائم الأساسية للإدارة الآن. حيث قال عن ذلك «لا يوجد من يستطيع أن يعمل في كل من أعمال الخشب والأعمال الحديدية في نفس الوقت. وذلك بسبب عجز الفرد عن التفوق في كلا العملين».

وفي الواقع فإن العلوم الاقتصادية قد استنفدت في مجال التخصص وتقسيم العمل من كتاب أفلاطون الشهير (الجمهورية) والذي أمدّها بالدعائم الأولى لتلك الفكرة حيث ذكر أفلاطون في هذا الكتاب:

«أيهما أفضل أن يعمل كل فرد في مهنة متعددة أم أن يكرس نفسه لمهنة الخاصة به؟ يجب بطبيعة الحال أن يهتم بمهنته ويكرس نفسه من أجلها. حيث يمكنه بهذا أن ينجز أعمالاً أكثر وبطريقة أفضل وأكثر سهولة. حيث أنه يؤدي عملاً واحداً يتناسب مع قدراته وفي الوقت الذي يناسبه... إن الفرد الذي يكون محدداً في عمله سوف يتفوق بلا شك»



بروفيل

تقديم : د. عبد الرحمن توفيق

الدكتور الهوارى أبو الإدارة المصرية

الهوارى يعتقد أن كل شيء فى هذا العالم هو إدارة وأن الإدارة هى المعنى الحقيقي لكلمة «ما ينفع الناس» عندما تستخدم الخدمة البشرية بالمعنى الصحيح لها. وأعتقد أنه يدير حياته بهذا المعنى المحدد للإدارة. أى أنها «ما ينفع الناس».

وتخرج على يدى الدكتور الهوارى الكثيرين من أساتذة وخبراء الإدارة بمصر وإستعان به كبار المسئولين والساسة داخل مصر وخارجها. كما أرسى بكتاباته حول الإدارة المصرفية من منظور إسلامى العديد من مبادئ العمل التى ما زالت حيز التنفيذ فى العديد من المصارف الإسلامية. هذا إلى جانب مجموعته الأخيرة من الإصدارات المتخصصة فى مجال القيادة والإدارة والتغيير والتى تصل إلى ما يتجاوز العشرين مؤلفاً.

له الكثير من الثوابت التى يتمسك بها لدرجة قد تبعده أحياناً عن التعامل مع الممكن. فهو دائم التطلع إلى المعايير رفيعة المستوى .. والأخلاقيات القائمة على المبادئ والتعليم . تخشى أن تقترب منه فتصطدم

عندما تصفحت كتاب (الإدارة) للأساتذة الدكتور الهوارى للمرة الأولى. تخيلت. بل أيقنت عندئذ أن هذا الكتاب هو نهاية المطاف لعلم الإدارة. فلم أكن أتصور عندئذ أن هناك من العلماء أو المفكرين من لديه فكر أو علم يتجاوز به هذا المؤلف الهام. وهو نفس الإحساس الذى شعرته عندما استمعت لأول مرة إلى أغنية الأطلال للشاعر للمهم إبراهيم ناجي وللموسيقار رياض السنباطى. عندما تخيلت أن هذه الكلمات وهذا الأداء وهذا اللحن هو نهاية المطاف لفن الأغنية.

وكتاب (الإدارة) بلونه الأحمر للمفضل لدى الدكتور الهوارى ما زال هو المرجع المفضل لدى الباحثين والقراء لعلم الإدارة. فمن يقرأ هذا الكتاب يدرك معنى الدقة والتحرى والجودة والإنضباط أيضاً (أساليب البحث العلمى) وهو كتاب آخر هام قدمه الدكتور الهوارى للمكتبة العربية فضلاً عن كتبه فى مجال الإدارة للمالية والتنظيم والفاعلية والقيادة والتغيير ... وفن الحفاظ على القلب وأيضاً فن التعامل مع الزوجة.



فى بداية السبعينات عندما كان استكمال الدراسات العليا يأخذ كل شأن خاصي تخرج من كلية التجارة . كان طلاب جامعة عين شمس يتحدثون عن الدكتور / سيد الهوارى ذى الحضور العلمى والشخصى المميز . وهذا من علمه المتفهم الفريد . كنت عندما أعمل محبداً لمعهد الإدارة العامة وكان من ملائقي من التحق بالدراسات العليا بكلية التجارة جامعة عين شمس . وكان الحوار فى معظمه يدور حول الدكتور الهوارى بعرضه . يعلمه بخصيته . حتى خات أن الزمن لن يجعل يوماً من كتابه ما سمعت من شدة وجدته وحزمه وكيفية لاهمه العائد جذراً من المبادئ المتجذرة فى شبكة أسسها للإمام والإدارة المالية بصفة خاصة والإدارة بصفة عامة

وكان علم الإدارة فى هذا الوقت شحيحاً قليلاً. فلم تكن لدينا من المصادر سوى بعض أمهات الكتب المعروفة آنذاك ومنها على سبيل المثال كتاب (البيروقراطية) للأساتذة الدكتور تولى تكتلا . والدكتور عبد الكريم دروس . وكتاب (إدارة الأفراد) للأساتذة الدكتور فؤاد الشريف وكتاب (الإدارة) للدكتور سيد الهوارى . وبطبيعة الحال كان هناك حفنة قليلة أخرى من كتب الإدارة بالمجالات المختلفة. إلا أنها لم تكن خطى بمثل ما حظت به هذه الكتب من شهرة بين طلبة الدراسات العليا.

لن يسمح لأحد أن يتجاوز حدوده ولن يتأخر عن موعد أو اتفاق ويقدر جهوده ويثمنها .. لا يسعى للعمل قدر سعي العمل إليه .. ينتابه الجساس المفاجئ بالضيق. أن قل التقدير أو إنسحب الضوء من دارته أو واجه مقاومة أو شعر بعدم الاعتراف

نحن نتحدث الآن عن فترة السبعينات عندما كان التدريب الإداري يشق طريقه بهدوء.

- كتب الإدارة محدودة
- مكاتب الإدارة والتدريب يعد على النصاب
- الإدارة بالأهداف (موضه)
- أساتذة الإدارة يعدون على النصاب

برع الهوارى مديراً وأسس لنفسه شركة تدريب واستمر في التأليف. لم يسع يوماً ليكون وزيراً .. ويفضل الانتماء لما يقوم به من أعمال في هدوء وراحه البال.

شعر بأزق القيادة بادر بإصدار كتابه الشهير (المدير الفعال) وعندما أرادت بعض المؤسسات التدريبية العملاقة التعرف على أفكاره وقدراته إختارته محاضراً فذاً ومديراً بارعاً في برامجها التدريبية . حيث إتقنت به وجهاً لوجه للمرة الأولى وشعرت أنني أمام مدرب محترف. تمنيت كثيراً أن أحظى بما يتمتع به من قدرة ومهارة على الجذب والإهتمام والجدية والمرح معاً.

الإدارة كتخصص وزنها محدود ولا يقبل عليها الشباب كاختيار لمستقبل واعد. مصر ليس لها وزير للتنمية الإدارية كان لدينا معهد للإدارة العامة ومعهد للإدارة المحلية والمعهد القومي للإدارة العليا وأعلام الإدارة عندئذ هم العمداء أو الرؤساء لأقسام الإدارة في الجامعات ولم يكن حتى ذلك التاريخ من الإصدارات الإدارية سوى الكتب الجامعية لطلبة السنة الرابعة قسم إدارة الأعمال ما يفيد به كمراجع في هذا المجال الحيوي.

بمعاييره الجدية الحادة أحياناً. وتسعى للاقترب منه لتواضع ورقة قلبه وعبقريته وللمذاق الرائع لتعبيراته التي يتجاوز بها حدود الناس أو الفكر أو الإحساس بأن الدنيا «مش حتنغير» و«كله محصل بعضه» و«مفيش فائدة».

من ثوابته أيضاً مكتبته الهاديء البسيط الذي شهد كل طموحاته وأمنياته والذي تمنيت يوماً أن ابدأ عملي منه. ولكنه أثر أن تبقى العلاقة بعيدة عن مجالات الإختلاف قدر الإمكان.

والدكتور هوارى -حتى تاريخنا هذا- لم يزل القدر والتقدير الواجب لأستاذيته ولم يسع هو يوماً لهذا التقدير فهو يشعر قدر نفسه وسجن أجل علمه ونسعى للتعليم منه وقتما سمح لنا وقته .

عندما فكرت مصر في تطبيق الإدارة بالأهداف سارع الدكتور هوارى وأصدر أول كتاب في هذا الموضوع بعنوان (الإدارة بالأهداف والنتائج) وعندما



جاءنا السؤال التالي

واستكوالا لها وعدناكم به من الاجابة على أسئلتكم التي تصلنا باستمرار على عنوان الهجلة، نعرض في هذا العدد إجابات لبعض تلك الاسئلة.

س. فقد جاء للمجلة سؤال من القارئ أحمد عبد الحميد يستفسر فيه عن الفرق بين السلطة التنفيذية، والوظيفية، والاستشارية في العمل الإداري بالمؤسسات؟

وبوضوح هما الفرق بين السلطات الثلاثة بادئين بـ:
السلطة التنفيذية Executive authority

والتي يحدد تعريفها عاملاً رئيسياً، هما العلاقة بين الرئيس والمؤسس. والوظيفة التي يشرف عليها الرئيس

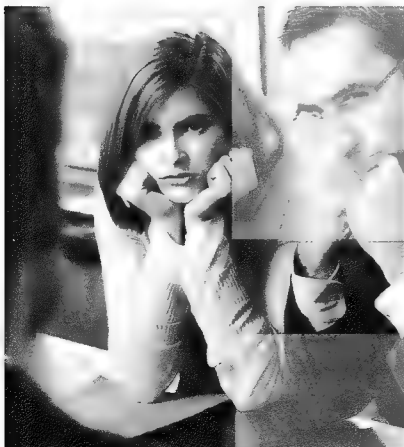
وتعني تلك السلطة بإصدار الأوامر التي لا يجوز رفضها، ولا تقتصر تلك الأوامر على مجال معين، إنما تشمل وتنسب على كل المجالات داخل المؤسسة. فهي بذلك صلاحية اتخاذ القرارات وإعطاء الأوامر للمؤسسين وتعتبر السلطة التنفيذية سلطة مباشرة من الرؤساء للمؤسسين بمعنى حق الرئيس في توجيه عمل المؤسس بشكل مباشر، وبالتالي فهي علاقة قيادة تمتد من قمة التنظيم حتى أدناه

السلطة الاستشارية: Consulting authority

أما السلطة الاستشارية فهي النصيحة عن تقديم النصح والاستشارة لأصحاب السلطات التنفيذية. وهي سلطة غير ملزمة التنفيذ، وتمارس هذه السلطة أعمالها داخل الإدارات على أساس من التوجيه، النصح، والإرشاد. فمن لديهم تلك السلطة الاستشارية لا يملكون حق إصدار الأوامر أو التعليمات إلى الإدارات، إنما يقدمون الإرشادات والنصائح إلى الإدارات العليا بخصوص بعض القضايا والأمور ذات العلاقة بالعمل. وتلك الإدارات تتحمل المسؤولية، وقد تكون للسلطة الاستشارية ثلاثة أشكال. فإما أن يكون دورها تزويد السلطة التنفيذية بخدمات معينة وهنا ستصبح سلطه خدمية، أو تكون مسئولة عن تقديم النصح للمدير التنفيذي بخصوص مشاكل معينة. وهنا ستعتبر سلطه للمشورة والتوجيه. كما قد تمتنع بقدر عال من الحرية في اتخاذ القرار بالنسبة لبعض الوظائف والإدارات وهنا ستعتبر سلطة وظيفية.

السلطة الوظيفية Functional Authority

وأخيراً السلطة الوظيفية هي التي تمنح لصاحبها الحق في إصدار الأوامر والتعليمات إلى العاملين بالإدارات الأخرى وذلك من واقع حاجة تلك الإدارات إلى الخدمات التي يمكن أن يقدمها، والسلطة الوظيفية تعتبر ضرورة حتمية في العمل المؤسسي. وتمنح تلك السلطة لأولئك الذين برهنوا على كفاءاتهم وقدراتهم في مجال أعمالهم وتمارس السلطة الوظيفية من خلال ممارسة الاستشاريين لسلطاتهم الوظيفية على المؤسسين



الذين هم أقل منهم في السلم الوظيفي أو عند فصل الوظيفة التخصصية عن المدير التنفيذي وإعطائها للمدير الاستشاري يكون له حق الرقابة والتوجيه

س: ويتساءل القارئ مصطفى كمال قائلا "كثيرا ما سمعت عن الإدارة اللامركزية ولكني أود أن أعرف المزيد عنها وما هي الفوائد والأضرار التي يمكن أن تعود على الشركات من جراء تطبيقها ؟

الإدارة اللامركزية Administrative Decentralization سنبدا أولا بتعريف اللامركزية والتي يتسع فيها نطاق التفويض في السلطة حيث تمنح السلطات الأصلية إلى المستويات الأدنى في السلم الوظيفي وذلك وفقاً لما يسمح به الوضع التنظيمي الذي تسير عليه الشركات. ويتم اللامركزية بشكل طوعي. من الأعلى للأسفل.

ويعرف البعض اللامركزية بأنها ترك جزء من الوظيفة الإدارية بين أيدي هيئات إدارية أخرى تتمتع بشخصية معنوية. لتباشر أعمالها تحت الوصاية الإدارية للسلطات المركزية.

ويرى هنري مابيك أن اللامركزية يقصد بها تفويض الإدارة المركزية للسلطات المناسبة إلى الإدارات البعيدة عنها وذلك للتغلب على معيقة عهدت بها إليها. وقد اعتبر هنري فايول أن كل ما يزيد من أهمية المسؤولين في التنظيم يعد شكلاً من أشكال اللامركزية. وبالعكس فإن كل ما يقلل من أهميتهم يعتبر ميلاً نحو المركزية.

فاللامركزية إذن تسير في الاتجاه العاكس للمركزية فإذا كانت المركزية تعني تركيز السلطة والرجوع إلى الإدارات العليا في أي قرار مرتبط بالعمل. فاللامركزية تعني توزيع سلطته اتخاذ القرار على أكثر من مستوى إداري.

وتبرز الحاجة إلى هذه اللامركزية كلما اتسعت مهام المستويات العليا حيث تزيد أعمالها ومشاغفها. ويصيق وقتها. ما يتطلب منح السلطات وتفويضها للأخريين.

ومن واقع العمل اللامركزي في الإدارات فهناك ثلاثة مستويات للامركزية وتفويض السلطات. المستوى الأول للامركزية يتم على أساس ما يجب عمله وكيفية أداء هذا العمل مع ترك بعض الحرية للموظف فيما يتعلق بمعدل العمل والرقابة على الجودة. والمستوى الثاني فيه يتم تفويض العمل على أساس ما يجب عمله. مع ترك الحرية للموظف في اختيار أسلوب الأداء. ومعدل الجودة. والمستوى الثالث للامركزية والتفويض فيقوم على أساس ما ينبغي تحقيقه من أهداف. مع ترك

الحرية للموظف في تحديد ما ينبغي عمله وكيفية الأداء. ومعدله. وكذلك مدى الجودة التي سينفذ بها العمل.

واللامركزية عند تطبيقها في الشركات عدد من المزايا. لعل أهمها قدرتها على تخفيف الأعباء عن الإدارات العليا. كما ستوفر كذلك سرعة أكبر في إنجاز المهام. إضافة إلى التأكيد على الديمقراطية في أدارة الشركة وتشجيع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرار ما سيزيد من كفاءة العمل. كما أن الادارة اللامركزية هي الأقدر على مواجهة الأزمات والخروج منها. خاصة وأن الموظفين سيصبحون أكثر خبرة وكفاءة عند توليهم مواقع اتخاذ القرار كما تقدم اللامركزية الإدارية حلاً لكثير من المشكلات على كافة المستويات. حيث ستقتضي على المدء. الروتين. التأخر في اتخاذ القرارات الإدارية. .

وبالرغم من كل تلك المزايا فللامركزية عدد من العيوب تتمثل في إضعاف السلطة المركزية ما قد يؤدي إلى إضعاف التنسيق بين الإدارات العليا. أو بين الإدارات عامة ما قد كان مسئولية الإدارة المركزية. أيضا يؤدي هذا النظام الإداري إلى المساس بوحدة وقوة الادارة الرئيسية عن طريق توزيع القرارات بين مستويات أخرى ما قد يؤدي إلى تهميشها. كما قد تحدث صراعات ومشاكل بين الإدارات المختلفة نتيجة لحدرة كلا الطرفين على البت في قرارات حول نفس الموضوعات.

وفي أغلب الأحيان فإن الإدارات الموجودة في مستويات أقل تكون أقل خبره. مما يحتمل الخطأ عند اتخاذ القرارات. مما قد يحدث هدرا للموارد ورؤوس الأموال. ويتطلب أيضا الحاجة إلى تشديد الرقابة الخفية على الإدارات حتى لا يحدث مثل تلك الأخطاء ويرى مؤيدو الادارة اللامركزية أن تلك المسائل والمشكلات التي قد تحدث من جراء تطبيق اللامركزية في الادارة يمكن التغلب عليها عن طريق المتابعة الدائمة لأداء الإدارات. ووضع حدود لسلطات كل إدارة مع مراعاة ألا تتعدى إحدى الإدارات حدودها أو تأخذ نفس مهام ومسئوليات الإدارات الأخرى. أما عن قلة مستوى الكفاءة في المستويات الإدارية الأدنى فيمكن التغلب عليها من خلال تدريب تلك الإدارات بشكل جيد قبل إعطائها تلك السلطات. ومع التدريب والممارسة ستصبح تلك الإدارات في مستوى أفضل. وأخيرا نرجو أن نكون قد وفينا بقدر استطاعتنا في هذا العدد بالإجابة عن بعض تساؤلاتكم. منتظرين مزيدا من الاسئلة إلى جانب ما لدينا لنحاول الإجابة عليها في الأعداد التالية بإذن الله تعالى فانتظرونا.

أقوال

مأثورة عربية و عالمية



ما إكتسب ابن آدم أفضل من عقل يهديه إلى هدى أو يرده عن ردى

حديث شريف

بعض الناس يسمعون بأذانهم والبعض يبطونهم والبعض بجيوبهم
والبعض لا يسمع أبدا

الشاعر جبران خليل

الطاغية الوحيد الذى أتقبله فى هذا العالم هو ذلك الصوت الهامس الذى
يتردد بين جوانحي

غاندى-زعيم هندي

لا شيء أضر بالإنسان من رضاه عن نفسه. فإن رضى عنها اكتفى باليسير

سقراط
فيلسوف يوناني

إن الذى يستطيع إرضاء جميع الناس لم يولد

مثل الجليزى

ليس الجمال غاليا. بل الغالى هو الجميل

مثل ألماني

لا ترم سهما يصعب عليك رده

مثل عربي

كم زمان بكيت فيه . فلما صرت فى غيره بكيت عليه..

شاعر عباسى

إذا الشعب يوما أراد الحياة. فلا بد أن يستجيب القدر. ولا بد لليل أن ينجلى..
ولا بد للقيد أن ينكسر

أبو القاسم الشابي
شاعر تونسي

إذا أردت أن يكون ما تطلبه متقن الصنع فاصنعه بنفسك

الشاعر الأمريكى
ولنجلو

ليس الخير أن يكثر مالك وولدك ولكن الخير أن يعظم حلمك ويكثر علمك وإن
تبارى الناس فى عباده الله تعالى

أبو الدرداء-شاعر عربي

المال لا يجلب السعادة فالأغنياء الحقيقيون هم أولئك الذين يحتفظون فى
أجسامهم بالكنز الذى لا يفنى ألا وهو القلب.

الشاعر الفرنسي
فرانسوا كوبيه

الحل في القلم الرصاص، المروحة، البساطة أفضل

على سبيل التعبئة ثم سحبها ألياً من سبيل التعبئة. ومع أن الحل مناسب إلا أنه مكلف ومعقد. وفي المقابل ابتكر أحد عمال التفليف فكرة بسيطة وغير مكلفة. وذلك بأن توضع مروحة كبيرة بدلاً من جهاز الليزر بحيث يوجه هوائها إلى السبيل فتقوم بإسقاط العبوات الفارغة قبل وصولها إلى التخزين!

ونتعلم منهما أن التفكير السليم يصل بنا إلى الحلول ولكن هذه الحلول قد يكون بعضها صعباً، معقداً ومكلفاً للغاية. وبعضها الآخر سهلاً وبسيطاً وقليل التكاليف. وعلمنا أن نوازن بين ما نحتاجه وما نفعله ونفقه لتحقيق تلك الحاجة والتغلب على مآلدينا من عقبات فعلينا اختيار الأسلوب الأفضل. الأقل تكلفة والأسهل تنفيذاً.

واجه رواد الفضاء الأمريكيون صعوبة في الكتابة نظراً لانعدام الجاذبية وعدم نزول الجبر إلى رأس القلم. وللتغلب على هذه المشكلة أنفقت وكالة الفضاء الأمريكية ملايين الدولارات على بحوث استغرقت عدة سنوات ولكنها في النهاية أنتجت قلماً يكتب في الفضاء والماء وعلى أرق الأسطح وأصلبها وفي أي اتجاه. وفي المقابل تمكن رواد الفضاء الروس من التغلب على المشكلة بلا نفقات ولا تأخير وذلك باستخدام قلم رصاص!

وقصة ثالثة جمل ذات المغذى حينما تلقى مصنع صابون بابلاني شكوى من عملائه أن بعض العبوات خالية. اقترح مهندسو التصنيع تصميم جهاز يعمل بأشعة الليزر لإكتشاف العبوات الخالية خلال مرورها

في سبيل المراء أن يعود نفسه على كل شيء حتى على المجحوم

مثل روسي

لا تضع سرجين على جواد واحد

مثل صيني

لا يقلل من صلابة الرخام كونه لامعاً ومصقولاً

مثل أمريكي

طوبى للمتواضعين في الدنيا هم أصحاب المنابر يوم القيامة

عيسى عليه السلام

لا يوجد حزن في العالم يعجز الزمن عن تخفيفه

مثل روماني

الأبواب السرية هي على الدوام أبواب دنيتة

مثل فرنسي

امتنى الكبيرى الحياة إلى الساعة الأخيرة في العمل. والسوت - متى جاءت
ساعته - بلا وجل

خليل مطران
شاعر لبناني



استقصاء

مبادئ التدريب للمهنة الحديثة

تعددت في السنوات الأخيرة طرق التدريب والتأهيل للمهنيين والمهنيات في مختلف المجالات والمؤسسات التعليمية والبحثية. وتعددت أيضاً طرق التقييم والتطوير للمهنيين والمهنيات في مختلف المجالات والمؤسسات التعليمية والبحثية. وتعددت أيضاً طرق التقييم والتطوير للمهنيين والمهنيات في مختلف المجالات والمؤسسات التعليمية والبحثية.

١ - إن القيام بعملية التدريب يكون مفيداً عندما يظهر التحليل الإداري للمنشأة :

- أ- وجود مشكلات بالعمل يمكن علاجها من خلال تزويد بعض الأفراد بمعلومات. مهارات. أو إمكانيات جديدة .
- ب - عجز الأفراد عن الوصول إلى مستويات الأداء المحددة لهم سلفاً .
- ج - عجز المنشأة عن تحقيق أهدافها المحددة بالأدلة التنظيمية وحطط طويلة الأجل
- د - عندما تتطلب بعض الوظائف في المنشأة إلى معلومات أو مهارات إضافية لتحقيق أداء أفضل .

٢- أن أهم وظيفة لإدارة التدريب هي :

- أ- تحديد وصف دقيق للبرامج التدريبية التي سيتم تنفيذها .
- ب- توضيح كيفية استخدام التدريب كأداة مساعدة لتحقيق أهداف المنشأة .
- ج - تحديد وحصر المشكلات الإدارية التي تتوصل إليها البرامج التدريبية
- د- إقناع الإدارة العليا بأهمية التدريب

٣- أي مما يلي تحتل النهجية الدنيا لتدريب وهي الحاجة للبرنامح التدريبي:

- أ- إمكانية قياس نتيجة التدريب .
- ب- مدى توفر الظروف الوظيفية المناسبة لتطبيق مفاهيم المهارات الجديدة .
- ج - قدرة المدربين على إدراك المزايا المباشرة التي تعود عليهم من وراء التدريب .
- د- مدى توفر الفرصة المناسبة لتطبيق أساليب وتكنولوجيا التدريب الحديثة .

٤- أن أولى واجبات مدير التدريب في بداية تنظيمه للجهود التدريبية هي :

- أ- تعيين هيئة التدريب اللازمة
- ب- دراسة المنشأة لتحديد الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية وترتيب أولويات الوفاء بهذه الاحتياجات .
- ج - إعداد الهيكل التنظيمي لإدارة التدريب وتحديد مسئوليات العاملين بها .
- د- التعرف على الأساليب التدريبية التي يمكن استخدامها

٥- إن الإستخدام الرئيسى للبحوث في إدارة التدريب يتركز في :

- أ- المساعدة في توفير خطط عمل ناجحة .
- ب- التعرف على الموارد البشرية والمادية المتاحة للتدريب ..
- ج - توفير تدفق مستمر للمعلومات من الإدارات التنفيذية إلى العاملين بإدارة التدريب .
- د- تقليل التكاليف عن طريق إستبعاد الأنشطة غير الضرورية .

٦- أن أهم المتطلبات اللازمة لمدير التدريب عند ممارسته لوظيفة تقييم النشاط التدريبي بشكل فعال :

- أ- أن تتم كافة العمليات وفقاً لمجدولة دقيقة .
- ب- أن تكون لكل الأنشطة والبرامج أهداف واضحة .
- ج - أن تكون خطط التشغيل طويل الأجل بقدر الإمكان .
- د - إتباع التنظيم الوظيفي عند تحديد الأنشطة التدريبية وتحديد مسئوليات العاملين بالإدارة .

٧- عند اختيار بعض العاملين للعمل كمدربين ، يجب أن يراعى عند الاختيار :

- أ- توفر حصة وظيفية طويلة في مجال التخطيط .
- ب- توفر الإمكانات المالية اللازمة لتنمية وتطوير مهارات من يتم اختيارهم .
- ج- عدم حاجة من وقع عليهم الاختيار لمزيد من التدريب والتنمية
- د- التأكد من عدم وجود عبرات مناسبة خارج المنشأة للعمل كمدربين

٨- في حالة اكتشاف نواحي هينة من القصور والعجز لدي أحد المدربين الذين تم تعيينهم بالمنشأة سواء في المهارات، الاتجاهات ، المعارف ، يجب على مدير التدريب :

- أ- توفير الاستثمارات المالية اللازمة لتطوير وتنمية قدراتهم
- ب- إعادة وصف الوظيفة
- ج- تغيير معايير الاختيار لنحاشي هذه المشكلة مستقبلاً .
- د - تقليص نطاق الوظيفة بما يتواءم مع مستواه .

٩- عند وضع خطط التنمية الوظيفية لأعضاء هيئة التدريب بالمنشأة يجب :

- أ- أن تكون ذات تأثير محدود على أهداف المنشأة قدر الإمكان
- ب- أن يعتمد كلية على الاحتياجات المستقبلية للمنشأة
- ج- الدمج بين احتياجات المنشأة من ناحية والاحتياجات الذاتية للأفراد للنمو والتنمية من ناحية أخرى .
- د- أن يترك الأمر للعاملين ليختار كل فرد بنفسه الأسلوب الذي يراه مناسباً من وجهة نظره الشخصية

١٠- حتي يهون تحرير العائد الإقتصادي والهادي من وراء النشاط التدريبي يجب على مدير التدريب :

- أ- أن يوجه نشاط التدريب إلي المجالات الإنتاجية ذات الناجح للموسم
- ب- عدم تحميل تكاليف التدريب على الأقسام والإدارات .
- ج- وضع معايير يمكن من خلالها قياس الفائدة المالية للنشاط التدريبي .
- د- عدم تحميل إدارة التدريب بالتكاليف والمصرفات الاستثمارية.

١١- إن الفائدة المالية للتدريب تكون سهلة القياس :

- أ- في برامج التطوير التنظيمي .
- ب- في البرامج المتخصصة .
- ج- في برامج تدريب المدربين .
- د- في برامج تنمية مهارات الإنتاج

١٢- من بين الإجراءات اللازمة لتحقيق توازن بين التكلفة / العائد من وراء البرامج التدريبية :

- أ- تحديد أدنى حد للإحتياجات التدريبية وتصميم برامج منخفضة التكاليف لمواجهة
- ب- تصميم وتقدير التكاليف لبرنامج نموذجي ومقارنته بين البدائل المتاحة .
- ج- استخدام وسائل وأساليب التدريب الأقل تكلفة .
- د- يركز الاهتمام على تكاليف التدريب ووضعها في أصيق نطاق طائل أن عائد التدريب لا يمكن قياسه مالياً .

١٣- إن الهدف الرئيسي من استخدام التكاليف كأداة في التخطيط والرقابة المالية لإدارة التدريب :

- أ- التعرف على التكاليف المباشرة المرتبطة بنشاط التدريب
- ب- التعرف على إجمالي التكاليف المباشرة وغير المباشرة المرتبطة بنشاط التدريب
- ج- تخصيص جزء محدود من التكاليف يسمح بنافس أوفر للعائد المالي من وراء التدريب
- د - استبعاد كل التكاليف التي يمكن أن تحمل بها الإدارات الأخرى

١٤- إن مسح الاحتياجات التدريبية يجب أن :

- أ- يركز على الأعمال الإنتاجية المباشرة التي تحتاج لمهارات محددة
- ب- يستخدم الاستقصاء كأداة للتعرف على الاتجاهات العامة لإحتياجات التدريب .
- ج- تصمم بما يضمن وفاء المدربين بالزاماتهم الوظيفية .
- د - تستفسر بصورة واضحة يمكن من تحديد الإحتياجات المستقبلية والهدف من وراء الوفاء بها

١٥- إن التخطيط الجيد لهستازوات التدريب ينعكس مباشرة على نجاح البرنامج التدريبي من خلال :

- أ- تقليل الحاجة لإستخدام الوسائل البصرية المكلفة .
- ب- إثارة الدافع لدى المشاركين بالبرنامج للتعلم واكتساب مهارات جديدة .
- ج- إصلاح الخلل في الأجهزة السمعية والبصرية .
- د - تقليل أهمية المهارات الذاتية للمدرب .

١٦- إن التحديد المستقبلي لإحتياجات التدريب من القاعات واللدوات يستلزم :

- أ- خطط علمية مبروسة لبرامج التدريب الحالية والمقبلة .
- ب- حصر دقيق للإمكانات المتاحة وقائمة إستخدام كل منها
- ج- معلومات تفصيلية للموارد اللازمة لإعداد وحضير النشاط التدريبي.
- د- جميع العناصر الواردة أعلاه .

١٧- عند تصوير وتحديد التسهيلات اللازمة للتدريب يجب أن يراعى :

- أ- أن قاعات التدريب هي أهم العناصر الواجب الإهتمام بها .
- ب- أن تراعى كل العناصر وتنكامل كل الأنشطة : تصميم البرنامج ، القاعات ، الوسائل السمعية.
- ج- أن العوامل المكانية والمادية والتنظيمية هي الأساس في تحديد طبيعة التسهيلات اللازمة للتدريب
- د - أن الوسائل السمعية هي العصب الأساسي لتوفير عملية تصميم التسهيلات اللازمة للتدريب

١٨- أن أهم عامل عند تحديد حجم قاعة التدريب هو :

- أ- طريقة ترتيب المقاعد بما يناسب مع أساليب ومواد التدريب المستخدمة .
- ب- تكرار نفس البرنامج لأكثر من مرة .
- ج- عدد المدربين المقرر مشاركتهم في البرنامج
- د - جميع العناصر السابقة مجتمعة .

١٩- قد تنشأ الحاجة إلى التدريب والتطوير من :

- أ- أن الأداء الحالي للعنصر البشري لا يتواءم مع الأهداف التنظيمية
- ب- أن المستويات المستقبلية تحتاج إلى مهارات جديدة .
- ج- أحد أهداف المنشأة هو مساعدة العاملين على تنمية قدراتهم
- د- جميع العوامل السابقة مجتمعة

٢٠- إن مسح المشكلات الإدارية بالنشأة والتعرف عليها يستخدم أساساً في :

- أ- تحديد أنواع معينة من جماعات العمل التي تحتاج إلى التدريب
- ب- تحديد أهداف البرامج التدريبية والموضوعات التي سيتم تناولها .
- ج- إستبعاد الأفراد ذوي المشكلات السلوكية والوظيفية الحادة
- د- تقييم احتياجات التنمية للأفراد في الأجل الطويل

٢١- إن السياسة الوافضة عند إجراء مسح الاحتياجات التدريبية هي :

- أ- التركيز فقط على مسح احتياجات جماعة عمل معينة بهدف زيادة الإنتاجية بها على أسس موضوعية يمكن قياسها .
- ب- تجنب وضع قيود مبدئية على كيفية الإستفادة بنتائج المسح قبل القيام به.
- ج- التركيز على النتائج والإستجابات للمؤسسة الأثر .
- د- يتضمن مسح الاحتياجات التدريبية عناصر ثلاثة : الجماعة المشرفة ، الرؤوسين

٢٢- يتوقف نجاح المدير على مدى سيطرته على :

- أ- الموارد
- ب- ردود الأفعال والإستفادة من إرجاع الأثر .
- ج- النتائج .
- د- الرؤوسين

٢٣- تتمثل المراحل الأربع للتقييم الشامل للبرامج التدريبية في:

- أ - وضع الأهداف ، تحديد المعايير ، قياس التغيير ، تحليل البيانات
- ب - قبل البرنامج ، أثناء البرنامج ، بعد البرنامج مباشرة . بعد البرنامج بسنة أشهر .
- ج - الأهداف ، المعايير ، التكلفة ، العائد .
- د - رد الفعل ، التعلم ، السلوك ، النتائج .

٢٤- عند قياس رد الفعل بالنسبة لبرامج التدريب الداخلية (التي تتظاهرة إدارات التدريب بالجهات للعاملين بنفس الجهة) فإنه من المفيد:

- أ- زيادة درجة دقة وأمانة التقييم من خلال طلب الآراء دون ذكر الأسماء .
- ب- الطلب من المشاركين ذكر أسمائهم لإمكانية المتابعة في المستقبل
- ج- إتباع أسلوب الأسئلة مفتوحة النهاية نظراً لصعوبة الحصول على رد فعل كمي
- د- تجنب سؤال المتدربين عن تعليقات عامة

٢٥- من النسب التي تجعل من المهم قياس رد الفعل بالنسبة للبرامج التدريبية :

- أ- أن رد الفعل هو المؤشر الرئيسي لمعرفة مدى نجاح البرنامج
- ب- أن رد الفعل سيوضح مباشرة إلى أي مدى كان الاهتمام بالتعليم .
- ج- أن العائد من برنامج التدريب سيكون أعلى إذا ما إتضح إرتفاع مدى جاذب للمدربين وإقتناعهم بالبرنامج
- د- أنه إذا ثبت رد الفعل نجاح البرنامج ، فيصح من غير الضروري إستخدام أية مقاييس أخرى للتقييم

٢٦- يتوقف التصميم الفعال لخطوات تقييم البرامج التدريبية إلى حد كبير على الإهتمام بقياس :

- أ- خصيل للعلومات .
- ب- تعديل السلوك .
- ج- الأداء في العمل .
- د- الأداء التنظيمي .

٢٧- يجب على مصمم البرنامج التدريبي عند تحديد طرق التدريب وتوزيع محتويات البرنامج أن :

- أ- يستخدم مجموعة متنوعة من الطرق التدريبية التي تسمح للمدربين بأكثر قدر من المشاركة
- ب- يترك للمشاركين فرصة الإختيار بين بعض المحتويات السهلة
- ج- يراعي تلبية احتياجات المشاركين كمجموعة لها أهداف مشتركة .
- د- يراعي أهمية كل الإعتبارات السابقة جميعاً .

٢٨- إن أفضل الطرق للتعاون مع الفرق الفردية ، أثناء تنفيذ برنامج تدريبي هي أن :

- أ- تشجع على قيام أكبر قدر ممكن من المنافسة بين المشاركين
- ب- تتجنب إيداع أي نقد تعريفات أي مشارك تحت أي ظرف من الظروف .
- ج- تسعى إلى تنمية كفاءة كل فرد وفقاً لمستواه ، دون التركيز على إحداث منافسة بين الأفراد .
- د- تنسق العمل بين الأفراد عن طريق إيجاد مستوى نمطي واحد لأداء الجميع .

٢٩- إن أنسب أشكال تخطيط وقيادة الإجتلهات ، يتحقق من خلال :

- أ- إنجاز المهام المطلوبة من الإجتمع بالأسلوب المباشر دون إتاحة الفرصة لتضييع الوقت بإثارة أية قضايا جانبية .
- ب- إشباع حاجات الأفراد الحاضرين للإجتمع .
- ج- حصر إهتمام الحاضرين في مناقشة البنود التي رأي الرئيس إدراجها في جدول الأعمال منذ بداية الإجتمع .
- د- إعطاء الفرصة لإشباع الحاجات الفردية والجماعية في نفس الوقت الذي تتحقق فيه المهام الموكلة إلي المجتمعين إنجازها

٣٠- إذا كان القائم على تنفيذ البرنامج التدريبي مصدراً خارجياً فإن إختيار وتهيئة المهنيين يجب أن يكون هسولية..

- أ- المصدر الخارجي
- ب- المدراء التنفيذيين .
- ج- المدرب الداخلي .
- د- مستشار خارجي غير مرتبط بالمصدر الخارجي .

مختبر التدريب والتنمية الإدارية - الجزء الأول - نموذج تفريغ

مسلسل	أ	ب	ج	د	مسلسل	أ	ب	ج	د
١	✓				٢		✓		
مسلسل	أ	ب	ج	د	مسلسل	أ	ب	ج	د
٣				✓	٤	✓			
مسلسل	أ	ب	ج	د	مسلسل	أ	ب	ج	د
٥	✓				٦		✓		
مسلسل	أ	ب	ج	د	مسلسل	أ	ب	ج	د
٧		✓			٨		✓		
مسلسل	أ	ب	ج	د	مسلسل	أ	ب	ج	د
٩		✓			١٠		✓		

إجمالي الدرجات: ...

مختبر التدريب والتنمية الإدارية - الجزء الثاني - نموذج تفريغ

مسلسل	أ	ب	ج	د	مسلسل	أ	ب	ج	د
١١	✓				١٢		✓		
مسلسل	أ	ب	ج	د	مسلسل	أ	ب	ج	د
١٣				✓	١٤	✓			
مسلسل	أ	ب	ج	د	مسلسل	أ	ب	ج	د
١٥	✓				١٦		✓		
مسلسل	أ	ب	ج	د	مسلسل	أ	ب	ج	د
١٧		✓			١٨		✓		
مسلسل	أ	ب	ج	د	مسلسل	أ	ب	ج	د
١٩				✓	٢٠	✓			

إجمالي الدرجات:

مختبر التدريب والتنمية الإدارية - الجزء الثالث - نموذج تفريغ

مسلسل	أ	ب	ج	د	مسلسل	أ	ب	ج	د
٢١			✓		٢٢		✓		
٢٣	✓				٢٤				✓
مسلسل	أ	ب	ج	د	مسلسل	أ	ب	ج	د
٢٥				✓	٢٦		✓		
مسلسل	أ	ب	ج	د	مسلسل	أ	ب	ج	د
٢٧		✓			٢٨		✓		
مسلسل	أ	ب	ج	د	مسلسل	أ	ب	ج	د
٢٩		✓			٣٠		✓		

إجمالي الدرجات:

عولمة إدارة الموارد البشرية

Globalizing human resource management



وأول جانب في هذا السياق هو عملية العولمة نفسها وهذه العملية مستمرة . مقيدة في مسارات التاريخ . والختميات الاقتصادية . و تعتمد في نهاية المطاف الى حد كبير على الإجراءات التي تتخذها المنظمات وتصورات الأفراد.

ومن خلال هذا الكتاب يتضح لنا ان هناك سلسلة من الصعوبات الدافعة نحو مزيد من التطور في ممارسة الموارد البشرية وبناء طرق مبتكرة للعمل عبر الحدود الوطنية.

ويركز هذا الكتاب في جزء منه على سلسلة من هذه الضغوط مثل السعي إلى تكوين قدرة تنظيمية على نطاق عالمي . وتطوير مراكز الامتياز الى جانب التخلص من أكثر أنواع المعاملات الروتينية البشرية . وتمكين الموارد البشرية من القيام بالعديد من العمليات. هذا بالإضافة الى تأثير التكنولوجيا والإستراتيجيات الحديثة على آليات نقل المعرفة

ويعرف المؤلفون هنا الموارد البشرية بأنها استخدام المساعدة في تنسيق ومراقبة نشاطات الممارسين على أساس علميه وهذا يشمل عمليات الدمج بين الاستراتيجيات الأساسية والكفاءات أو القدرات . وإدارة القيم التنظيمية

ويتحدث الكتاب كذلك عن انه ينبغي لنا ان نعطي بعض الاهتمام بمسألة التقييم وأهميه ان ننظر الى (IHRM) باعتبارها مهنة. فالتقييم لدى المؤلفين هو العامل الحاسم في إدارة الموارد البشرية.

ويبدأ الفصل الاول بالحديث عن العولمة ووجودها في المجتمعات وحتميتها . ثم نأتي الى الفصل الثاني الذي يتطرق الى تأثير العولمة على إدارة الموارد البشرية . ويعرض لنا نموذجاً جديداً من التطورات العالمية في إدارة الموارد البشرية . ويستعرض لنا الفصل مناقشات لبعض النواحي الرئيسية المتعلقة بهذا المجال. حيث يستعرض السياق الدولي السائد حالياً بنسب العولمة والذي يتنامى بصورة متزايدة في الاقتصاد العالمي . في محاوله لفهم طريقه تفكير المنظمات و نهجها في إدارة الموارد البشرية

ويظهر هذا الفصل ان المناقشات الدولية حول الموارد البشرية تنطوي على سلسلة من القواعد المنفصلة فيما بينها والمرتبطة بموضوع الموارد البشرية . و لاحظنا في هذا الفصل أننا نحتاج الى

يتكون الكتاب من ٢٢ صفحة تم تصنيفها على تسعة فصول . ويبدأ هذا الكتاب الى الجمع بين أحدث تروى المصطلحات حول مجال إدارة الموارد البشرية واستراتيجياتها . وبعد ذلك هذا الكتاب نقل طيفه لتسليط الضوء على القضايا التي تهم له لأن عدد متزايد من ممارسي الموارد البشرية أصبح يعمل في سياق دولي . لذلك ان يفهم ما هو تأثير العولمة على أدوة هؤلاء الممارسين في هذه الإدارة ويناقش الكتاب عدد اسئلة مفتوحة على أساس الموارد البشرية التي لا يمكن على الصعيد الدولي الخلل استنتاجية من لنظام الشركات التي فقدت على المستوى المحلي وهذا هو السابح والأفطر التي ينبغي ان يستجيبوا لتقييم منظمة الشركات في هذا المجال

يبدأ الكتاب كما هو الحال وانما يشرح بعض الرسائل الهامة التي تترجم عنها نظرة لتسويق القواعد الجديدة للموارد البشرية في المنظمات في المجال . في الواقع تمثل التحجيمات المعقدة التي يجد على المزمع الإنشائية إليها قبل الانخراط الى وصف بعض الممارسات المبتكرة الأكثر تعقيداً التي يمكن الاطلاع عليها في هذا المجال



عن سياسات شركات كبرى أخرى ولا سيما الشركات الأمريكية منها.

ويسترسل هذا الفصل في الحديث عن أنواع الشركات متعددة الجنسيات والانظمة التي تسير عليها وربما حاول تسيرها في العالم فيما بين شركات عالمية أمريكية- ويعطى الفصل مثالا عنها بشركة (إي-بي-ام). وشركات عالمية يابانية مثل (باناسونيك)، أو أوروبية مثل (شركة شل)، تنجته جميعها اما الى الانظمة المركزية أو اللامركزية، كل حسب سياساته التي يسير عليها فمثلا، الشركات اليابانية اذا ما شعرت بكفاءة العمل أصبحت لا مركزية في سياساتها.

اما الفصل الرابع فيتحدث عن أثر التكنولوجيا على إدارة الموارد البشرية العالمية. حيث يذكر بشكل عام بعض القضايا الدولية حول الإدارة و حماية تكوين إدارة موارد بشريه مثلئى . تتناسب مع العولمة والتطور فإذا تمت إدارتها بشكل مناسب، سوف تزيد من أهمية إدارة وظائف الموارد البشرية العالمية، و بعبارة أخرى فإن العولمة نفسها تقرب بين وظائف الموارد البشرية وإستراتيجية العمل. حيث تغير في محتواها بما يتلائم مع التطورات وحاجات العمل

كما بين أن الادارة التفاعلية للموارد

مختلف البلدان-و بعض هذه القضايا التي تهتم بالنماذج التي تستخدم لفهم البحوث وأدارة الموارد البشرية . والمفاهيم المختلفة التي تستخدم لشرح الفروق بين البلدان.

ويستعرض الفصل الثالث كيفية توجيه المخططات نحو العولمة ويتحدث هذا الفصل عن أن هناك تفكيراً شائعاً بأن الاهتمام قد زاد في الآونة الأخيرة بإستراتيجيات عولمة الشركات. ولكن الواقع يقول أن الشركات لا تنجته نحو العالمية أو الدولية، كما يعتقد غالباً. ولكن هناك دولا محددة هي الأقوى تأثيراً على الاقتصاد العالمى، ومثل هذه الدول حاول اضعاء المزيد من المركزية

على القضايا المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الخاصة بالدول الأخرى. فهي حاول حتى التحكم في أنظمة الدفع الخاصة بشركات هذه الدول. ومثل هذه الدول تعتمد الى الابتكار والإبداع واستيراد كل ما هو جديد وتطويره من أجل الحصول على الريادة والقيادة

وعلى الجانب الآخر فهناك شركات متعددة الجنسيات مثل الشركات اليابانية والتي بدأت عملها من خلال الإبداع وقولت من الإنتاج الهزيل الى الإنتاج الضخم. وتلك الشركات. وعلى الرغم من تعدد قرونها حول العالم وتوحد سياساتها، إلا انها تختلف

إيجاد فهم ديناميكيات ثلاثة -- كان أولها مجموعة العوامل التي جعل من إدارة الموارد البشرية شيئاً متميزاً في جميع أنحاء العالم. كما يبنى هذا الفصل الفهم من خلال التركيز على مجالات خلاف الممارين في الموارد البشرية إدارة الموارد البشرية فمن المؤكد أن ممارسة الإدارة تختلف معظم الأحيان بين البلد والآخر مما يطرح مجموعة من الاسئلة بطرحها هذا الفصل ومنها:

هل هناك زيادة وإنتشار للعولمة؟ وإذا كان الأمر كذلك وبالنظر الى الطبيعة المثيرة للجدل حول مفهوم العولمة. فكيف لنا ان نكون فكرياً صحيحاً؟

كيف نقيم الميخ الحبيبة للدراسة ؟
 • كيف نتأكد ان فهم العلاقات بين العولمة التي تدار إدارة الموارد البشرية في مختلف البلدان؟
 • هل هناك أدلة على التباين أو التباين في ممارسات الموارد البشرية في بلدان مختلفة؟

وتشكل هذه الاسئلة العمود الفقري لهذا الفصل فهو يبحث في سلسلة من الاسئلة المتعلقة بعولمة الاقتصاد العالمى والقضايا التي أثارها خُديد الاختلافات في إدارة الموارد البشرية في

الدولية لمثل هذا النوع من توظيف المقترعين الأثر على المساعدة في عملية وضع القيادة العالمية

ويسبق الفصل مثالا على ذلك بما يتم في شركه «جيليت» حيث ان ٨٥٪ من افراد العاملين فيها واراد من ٢٧ دولة من خارج الولايات المتحدة. وسياسة الإدارة العليا للشركة في ذلك هي الإستعانة بكل الخبرات الدولية

أما الفصل الثامن فهو بعنوان «قياس مساهمات وظائف الموارد البشرية» ويتحدث هذا الفصل عن الأسئله كيف؟ ماذا؟ من؟ أين؟ والتي تثار عند الحديث عن مسائله قياس مساهمه الشركات للموارد البشرية. وهي عامه. أصبحت عملا صعبا بشكل متزايد على المستوى الدولي.

ويختتم الكتاب بفصل بعنوان «تطوير الموارد البشرية العلمية باحتراف» فيما يعد جميعا لكل ما جاء في الفصول السابقة. ثم ينتقل بنا هذا الفصل الى اللوائح الجديدة في المجتمع التي تطورت بتطور المجتمعات. مع النظر بموضوعية إلى المشكلات والتحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في عصر العولمة من أجل حلها لغنمة تلك الإدارة

حيث تتمحور صناعه القرارات حول مجموعه من القواعد والاجراءات

ثالثا:اضفاء الطابع الاجتماعي حيث صناعه القرارات قائمه على مجموعه من القواعد والمعايير التي انشئت في الشركة

وفي الفصل السابع الذي أطلق عليه «إدارة الحركة الدولية» يتحدث المؤلفون عن أحد اللامح الشائعة للمنظمات التي تعمل في المحافل الدولية . وهو الحاجة الى زيادة عملية الانتقالات بين الموظفين . فالاستراتيجيات والجوانب العملية في الاغتراب قد أثرت الباحثين بالعديد من الدراسات التي تناولت بصورة رئيسية موضوع إدارة الإغتراب. ومع ذلك فإن التغييرات الدولية الفاعلة التي طرأت. سواء الأكبر او الاكثر رسوخا. قد أحدثت تغيرات ملحوظة حيث جعلت بنات العمل أكثر تنافسا مما أجبر الشركات على الاهتمام بخفض التكاليف وزيادة فاعليه التكلفة

ويذكر الفصل السابع تأكيدا على ما جاء في الفصل الخامس الدور الاستراتيجي الهام للمغتربين. مصورا اياهم بركبه لنقل العلم والمعرفة من مكان لآخر. كذلك فإن من المهام

البشرية دوليا هي التحد الرئيسى للنجاح أو الفشل في الأعمال التجارية الدولية. وبالتالي فإن على المنظمات الدولية أن تقلل من تعقيد المشاكل التي تنطوى عليها إدارة الموارد البشرية في أدارات العمليات الدولية. لمواجهة المشاكل التي يمكن أن تظهر أثناء تنفيذ العمل .

ويطرح هذا الفصل تساؤلا حول قدره مقر الشركة على فعل مالا يمكن أن تعمله اسواق المال. فتصبح الشركات مثل المفاوضون المستقلين. وتكمن الاجابة هنا في بعض الانشطة المتكاملة التي تمكن إدارة الموارد البشرية للشركات من المساهمة المنفردة عن طريق التكامل بين العمليات التكنولوجية الموحدة

والفصل الخامس يحمل عنوان «إدارة المعرفة وشبكات الخبرة العالمية» ويستعرض هذا الفصل الفرص الحالية المعطاة لوظائف إدارة الموارد البشرية العالمية للمساعدة في بناء قدرات المنظمات. وربما يكون العنصر الحاسم في تحديد الموقع الدولي للموارد البشرية يكمن في الدور المعرفي الهام الذي تلعبه.

ويذكر الفصل أنه في إحدى الدراسات. وهي دراسة (سى اى بى دى) فقد أثبتت أن ٣٩٪ من واقع ٦٤ منظمة ترى أن إدارة المعرفة هي المفتاح الرئيسى لتحديد استراتيجيات المنظمات. وهي كذلك عامل مركزي في تحديد استراتيجيات الموارد البشرية الدولية .

أما المصل السادس فهو بعنوان «تنمية المواهب العالمية :القدرات. جودة الموظف وإدارة المواهب» ويتحدث المؤلفون في هذا الفصل عن المناهج التقليدية الثلاثة لإدارة ودمج الشركات العالمية والتي تمثلت في هذا الفصل في :أولا. المركزية حيث صناعه القرار في يد مجموعه مركزه من المسؤولين التنفيذيين.

ثانيا:اضفاء الطابع الرسمي والتوحيد.



TRAINING PLAN 2008

٥	إدارة الأداء والتحسين المستمر	٥	من ٧/٦ الى ٧/١٠
٥	تنمية مهارات المدير المالي	٥	من ٧/٦ الى ٧/١٠
٥	كيف تصبح مدرباً فعالاً ومحترفاً	٥	من ٧/٦ الى ٧/١٠
٥	إعداد وتأهيل مندوبي ورجال البيع	٥	من ٧/٦ الى ٧/١٠
٥	السلامة والصحة المهنية	٥	من ٧/٦ الى ٧/١٠
٥	English Effective Presentation	٥	من ٧/٦ الى ٧/١٠
٥	مهارات التعامل الفعال مع الصراعات	٥	من ٧/٦ الى ٧/١٠
٥	التخطيط الاستراتيجي والادارة بالاهداف	٥	من ٧/٦ الى ٧/١٠
٥	اساليب اعداد الموازنات التقديرية وقياس الأداء المالي	٥	من ٧/١٢ الى ٧/١٦
٥	التقييم الشامل للأداء	٥	من ٧/١٢ الى ٧/١٦
٥	تنمية مهارات رجال البيع والتسويق	٥	من ٧/١٢ الى ٧/١٦
٥	السلامة المنزلية والكتابة	٥	من ٧/١٢ الى ٧/١٦
٥	English Internet	٥	من ٧/١٢ الى ٧/١٦
٥	الكتابة الادارية الفعالة (المراسلات والتقارير)	٥	من ٧/١٢ الى ٧/١٦
١٠	الكتابة الادارية الفعالة (المراسلات والتقارير) متقدم	٥	من ٧/١٢ الى ٧/١٦
٥	ادارة الذات وفن قيادة الآخرين	٥	من ٧/١٢ الى ٧/١٦
٥	اسس الحاسبة في الشركات	٥	من ٧/١٢ الى ٧/١٦
٥	التدريب الفعال بالأهداف والنتائج	٥	من ٧/١٢ الى ٧/١٦
٥	تحليل وتنفيذ الحملات الاعلانية	٥	من ٧/١٢ الى ٧/١٦
٥	اعداد وتأهيل مشرفي الأمن والحراسات	٥	من ٧/١٢ الى ٧/١٦
٥	English Basic-MS Access	٥	من ٧/١٢ الى ٧/١٦
٥	قياس الإنتاجية والجودة الشاملة	٥	من ٧/١٢ الى ٧/١٦
٥	حل المشكلات واتخاذ القرارات الابتكارية	٥	من ٧/١٢ الى ٧/١٦
٥	تحليل ورقابة التكاليف	٥	من ٧/١٢ الى ٧/١٦
٥	تحديد الاحتياجات التدريبية	٥	من ٧/١٢ الى ٧/١٦
٥	معايير للمفاضلة التسويقية مع المنافسين	٥	من ٧/١٢ الى ٧/١٦
٥	أسس ومنهجية تخطيط وادارة عمليات حراسة المنشآت	٥	من ٧/١٢ الى ٧/١٦
٥	English Basic-MS Excel	٥	من ٧/١٢ الى ٧/١٦
٥	الاتصالات الادارية الفعالة	٥	من ٧/١٢ الى ٧/١٦
٥	الاتجاهات الحديثة في الإدارة	٥	من ٧/١٢ الى ٧/١٦
١٠	تنمية المهارات الادارية والسلوكية للمدربين	٥	من ٧/١٢ الى ٧/١٦
٥	الاساليب الحديثة في اعداد الموازنات في ضوء المعيار الدولي	٥	من ٧/١٢ الى ٧/١٦
١٠	مهارات التسويق والبيع الفعال وتنمية للمهارات التفاوضية	٥	من ٧/١٢ الى ٧/١٦
١٠	مهارات المدير الفعال	٥	من ٧/١٢ الى ٧/١٦
١٠	تنمية مهارات السكرتارية التنفيذية ومدراء المكاتب	٥	من ٧/١٢ الى ٧/١٦

القاهرة القاهرة الاسكندرية

محطات

بميك تعقد برامج تدريبية للشركة القابضة لكهرباء مصر وشركاتها التابعة

في إطار التعاون المشترك بين مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، والشركة القابضة لكهرباء مصر، فقد تم عقد برنامج تحت عنوان الاتجاهات المعاصرة في القيادة والفاعلية وذلك خلال الفترة من ٢٢ إلى ٢٠٠٨/٣/٢٤.

وقد تم خلال هذا البرنامج مناقشة عدة موضوعات منها التغيير والفاعلية - تطوير الأفكار القيادية بما يتواءم مع متطلبات العصر - بالإضافة إلى ذلك فقد تم عقد ورش عمل مسائية تناولت كيفية تلبية خدمة جيدة لعملاء الشركة - تنمية الموارد البشرية بما يحقق رسالة الشركة في إرضاء العميل - إنتاج الطاقة الكهربائية من محطات الشركات وفقا للمعايير العالمية وبأسعار تنافسية وتصدير الفائض - إعداد قيادات عليا ووسطى لتكون قادرة على اتخاذ القرارات المطلوبة لتطوير العمل وتبسيط الإجراءات.

ومن الجدير بالذكر أن الدكتور عبد الرحمن توفيق رئيس مجلس إدارة بميك قام بافتتاح هذا البرنامج كما قام بإلقاء محاضرة عن التغيير تناولت الأساليب والطرق والدوافع اللازمة للتغيير. ما كان له عظيم الأثر لدى السادة الحضور.

وجدير الإشارة إلى أن د. محمد محمد عوض - رئيس الشركة القابضة لكهرباء مصر - قد رأس السادة الحضور وهم رؤساء مجالس الإدارات للشركات التابعة للشركة القابضة.

وإيماناً بقيمة بميك كأحد أهم مراكز التدريب في الوطن العربي، فقد تم الاتفاق على تنفيذ مجموعة أخرى من البرامج للشركة القابضة لكهرباء مصر، ذلك بعد النجاح الذي حققه هذا البرنامج، طبقاً لما أشاد به السادة الحضور، فبميك تعد شريك النجاح الدائم لكبرى الشركات والمؤسسات.



إعادة الهيكلة القيادية وتحويلها إلى علم نتائج ابتكارية

تحت رعاية أكاديمية الخبراء العرب سوف يتم تنظيم مؤتمر بعنوان (إعادة الهيكلة القيادية وتحويلها إلى علم نتائج ابتكارية). وذلك خلال الفترة من ٦-٧ مايو ٢٠٠٨ بفندق سميراميس بالقاهرة. وسوف يناقش المؤتمر أهمية العمل من أجل النهوض بالمؤسسات وكيفية تطبيق ذلك.

تقنيات الكفاءة والسرعة والتشغيل والحوسبة والاتصال في الإدارة والحاسبة الحديثة للمخازن

تنظم جمعية الفكر الحاسبي الجديد مؤتمراً عربياً تحت عنوان (تقنيات الكفاءة والسرعة والتشغيل والحوسبة والاتصال في الإدارة والحاسبة الحديثة للمخازن) وذلك في الفترة من ٦ إلى ٧ مايو ٢٠٠٨ بفندق شيراتون القاهرة. ويشمل هذا المؤتمر كافة الدول العربية والإسلامية من المهتمين بالعمل الإداري.

إدارة الأزمات

ينظم المركز الدولي للدراسات بالتعاون مع جامعة عين شمس برنامجاً تدريبياً متخصصاً تحت عنوان (إدارة الأزمات) وذلك خلال الفترة من ١٢ أبريل وحتى آخر يوليو ٢٠٠٨ لمدة ١٠ أسابيع أي حوالي ٨٠ ساعة تدريبية. وذلك بمقر مركز

البحوث والدراسات التجارية بكلية التجارة جامعة عين شمس.

ويهدف البرنامج إلى تعريف المشاركين بالمفاهيم الأساسية لإدارة الأزمات وأنواعها. كما يتم تحديد وتقييم المخاطر والتحديات. وكيفية بناء فريق عمل لمواجهة الأزمات التي قد تتعرض لها المنظمة.

كما يستعرض البرنامج الاستراتيجيات الناجحة لإدارة الأزمات التسيويقية. وأزمة المخزون الراكد. وركود السوق وانخفاض المبيعات وكيفية مواجهة أزمة السيولة بنجاح. مائحاً في النهاية شهادة متخصصة في إدارة الأزمات للمشاركين فيه.

التطوع .. انتهاء ونتمية

تتعد لجنة التطوع بالإتحاد العام للجمعيات الأهلية بالتعاون مع المعهد العالي للخدمة الاجتماعية بالقاهرة منتدى بعنوان (التطوع .. إنتهاء وتنمية) وذلك في يوم السبت الموافق ١٢ - ٤ الساعة العاشرة صباحاً بمقر المعهد.

ويهدف المنتدى إلى عرض ومناقشة اتجاهات الشباب نحو التطوع بالتركيز على المرأة. الإعلام عن بدء إنشاء ملتقى للمتطوعين بالمعهد لدعم رسالة التطوع بالإتحاد العام. إضافة إلى عرض نماذج رائدة وتبادل الخبرات في مجال خفيز مشاركة الشباب والنشئ في مشروعات تنمية. وأخيراً التواصل بين الجهات والمنظمات الراغبة في الاستفادة بالشباب في مجال التطوع.

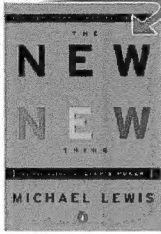
مؤتمر عالمي حول إعادة هندسة الدفاتر والوثائق المالية للاستخراج الموازنات للنصول المنظورة وغير المنظورة

إن أهمية القدرة على مد البصر داخل القوائم المالية للمنظمة مسافة كافية. ورؤيتها بوضوح تام للحكم بدقة على قيمتها. ومدى حسن أدائها. يجعل عدم القدرة على تقييم محاسبة الأصول غير الملموسة خطراً على المؤسسة وعلى المجتمع. في هذا الإطار عقد المركز الاستراتيجي للمال والإدارة مؤتمراً هاماً بعنوان (إعادة هندسة الدفاتر والوثائق المالية لاستخراج الموازنات للأصول المنظورة وغير المنظورة). وذلك في الفترة من ٢٩ - ٣٠ يناير ٢٠٠٨ بفندق بيراميز - القاهرة. وخلال اليومين بدأت جلسات المؤتمر منذ التاسعة صباحاً واستمرت حتى السادسة وأقيمتها أمسية شعرية حضرها الأعضاء المشاركون.

الشيء الأجدد

The New New Thing

كتاب الشيء الأجدد للمؤلف مايكل لويز - صادر عن دار نشر بنكون بولك عام ٢٠٠٠، ويتكون من ١٢٤ صفحة، تم تقسيمها إلى تسعة فصول، وقام بتلخيصها مورييس وليامز.



فقد كان الأمريكيون في ذلك الوقت ينفقون ما يعادل تريليون ونصف على الرعاية الصحية. وكانت نظرية كلارك إلى تكلفه مشروعه أنها لن تصل إلى ثلث ما ينفق على ورق العمل. وقال أنه سيخبره إلى حوسبة الرعاية الصحية من أجل القضاء على تكلفه ورق العمل. وقد بدأ عمله عن طريق تصميم رسم بياني على شكل ماسية رباعية الأركان واضعاً في كل ركن: (الاطباء)، (أصحاب العمل)، (المولدين)، و (المستهلكين). وفي الوسط وضع برنامجاً إلكتروني المرتبط بالإنترنت والذي يربطهم جميعاً معاً.

وباع كلارك فكرته لصغار المستثمرين وذلك لتنفيذ برنامجه الذي أصبح مكوناً من اثنتي عشر جزءاً منها: (المستهلكين)، و (المخطط الصحية)، و (أصحاب العمل)، و (مختبرات)، و (المستشفيات)...

وقد أصبح برنامجه بارعاً وواعداً بشكل كبير، إلى أن انسحب كثير من المستهلكين للبرنامج ما أدى لتراجعها في النهاية.

مايكل لويز قام بعرض الكتاب بطريقة مثيرة للاهتمام، حيث قدم للقرء مطوري صناعة الإنترنت، وذهب إلى بعض التفاصيل عن كيفية وصول مثل هؤلاء العباقرة إلى ذلك بطريقة جريئة ومبتكرة في تفكيرهم وتمويلهم لشرايعهم.

ويكمل المؤلف حديثه عن جيم كلارك الذي انتقل بعد ذلك إلى وادي سيليكون وهناك أنشأ (نت سكيب) والذي فجر عالم تصفح الإنترنت. وكان قد اعتمد في برنامجه (نت سكيب) على أحد المستثمرين الصغار وخوّل البرنامج بعد ذلك إلى أكثر برنامج الحاسب نجاحاً ما جعل كلارك - عام ١٩٩٩ - يصبح بليونيراً.

وقد كان أصل كلارك هو القدرة على خريك مركبه الشراعي عن بعد من خلال الإنترنت، وعلى الرغم من أن فكرة التحكم عن بعد منتشرة الآن إلا أن أحداً لم يفكر فيها قبل كلارك. وقد أصبح برنامج نت سكيب لكلارك بعد ذلك هو أحد البرامج النجزة من قبل شركة بيل جيتس (مايكروسوفت).

وقد كان كلارك يخشى المنافسة ببرنامجه في البداية إلا أن الواقع الحالي هو أن (نت سكيب) هو المهيمن على كل نوافذ الإنترنت. ولعل كلارك كان يخشى من بيل جيتس صاحب مايكروسوفت الرجل الأغنى في العالم، فميكروسوفت متقدمة جداً في مجال التصفح ما كان يعد خطراً حقيقياً لنت سكيب. وقد إشتكى كلارك مايكروسوفت بسبب الممارسات التجارية غير العادلة وتفردها في السلطة. ونجح في نهاية المطاف بعد أن قدم دعوى حكومة الولايات المتحدة حول مايكروسوفت.

ثم قدم كلارك مشروعاً آخر نجح بشكل كبير، وهو مشروع تحويل عمل الرعاية الصحية من العمل الورقي للإلكتروني

فإذا أردت أن تقوم برحلة عبر هذا الكتاب فإنك ستلتقي بمطوريين موهوبين في مجال الكمبيوتر والبرمجيات. وهذا الكتاب سوف يعرفك برجال لم يقوموا فقط بتطوير الحاسبات الشخصية إنما قلبوا عالم المال رأساً على عقب.

وهيمنوا على عالم الأعمال الأمريكي. فمثلاً شخصية مثل جيم كلارك اقتحمت عالم الأعمال بطريقة جريئة لم يسبق لها مثيل ما جعل الاستراتيجيات التجارية تعمل على تحويل إكتشافاته.

فعلى السطح قد يرى البعض أن الكتاب يتحدث عن الكمبيوتر والإنترنت. ولكن تحت السطح وفي عالم الأعمال يحدث دائماً الأجدد. فحتى الآن ما زال الأثرياء هم من يقررون المشاريع ستنفذ أم لا؟ وهل سيمولونها أم لا؟

ويشرح الكاتب كيف أن المهندسين والمبرمجين بدأوا في الإجابة إلى شيء جديد حيث تركوا رجال السلطة والمال بكل ما يملكون وخوّلوا إلى صغار المستثمرين الذين ساعدهم بالفعل على القيام بالمشاريع الجديدة والمبتكرة.

جيم كلارك أحد الأمثلة التي ساقها الكتاب فهو عالم عبقري نشأ وترعرع في الفقر وطرد من المدرسة الثانوية. أنه حصل بعد وقت لاحق على درجة الدكتوراه في علوم الكمبيوتر. وهذا العالم قاده عبقريته إلى تطوير ناجح جداً في الكمبيوتر. هذا التطوير ولد ثورة في عالم الجرافيك والعباب الواقع الافتراضي.

كتاب جيد وسوف تستمتع بقراءته

بهذا صدر حديثاً من لك



الإنصات

د. هادي هادي



قوة الكلمة

د. هادي هادي



د. هادي هادي



د. هادي هادي



كيف تصبح محققاً

د. هادي هادي

الإنصات
فهم ما وراء
الكلمات

قوة
الكلمة

إدارة الجودة
الشاملة

كيف تصبح
محققاً فعالاً
ومحققاً

هكذا يفكر
القادة

الإدارة
بالأهداف

50
طريقة للاحتفاظ
بمعلوماتك الى الأبد

الإدارة
بالأهداف



هكذا
يفكر القادة

د. هادي هادي



الإدارة
بالأهداف

د. هادي هادي



50
طريقة

للمحافظة على معلوماتك الى الأبد

د. هادي هادي



الإدارة
بالأهداف

د. هادي هادي

www.edarabook.com

غير للأفضل

ولك
الاختيار



ميكنة دورات العمل المستندية



تراكيب
Tarakeeb

أ. محمود بدر الدين - المهندسين

+201 1942115 - +202 33448670

automation@tarakeeb.com

training@tarakeeb.com

www.tarakeeb.com

تدريب
تقني
للإحتراف
المهني

Adobe After Effects

Live Type

IBM Lotus Products

Maya

Adobe InDesign



Illustrator

Keynote

Web2

Final Cut Pro

iWork

Macromedia Director

Apple Soundtrack

Color

3DMax

Motion

Dreamweaver

Adobe Photoshop

Flash